المأنطلات النظيمي والتعاوني والتعاوني



المنظمات

والسلوك التنظيمي والتعاوني

دكتور/ كمال حمدي أبو الخير أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة – جامعة عين شمس وعميد المعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية

الناشر: مكتبة عين شمس 3 4 شارع قصر العينى – القاهرة

4..0

إلى روح والدي ووالدتي ترك لنا والدي صورته وعليها بيتين من الشعر من تأليفه وكان إسمه " محمود "

أناشيدكم بمن أبرى البرايـــــا

إلهٔ دام للإنصاف محمود

إذا ما غِبت عنكم فانكرونــــي

فإني في وفاء العهد محمسودُ

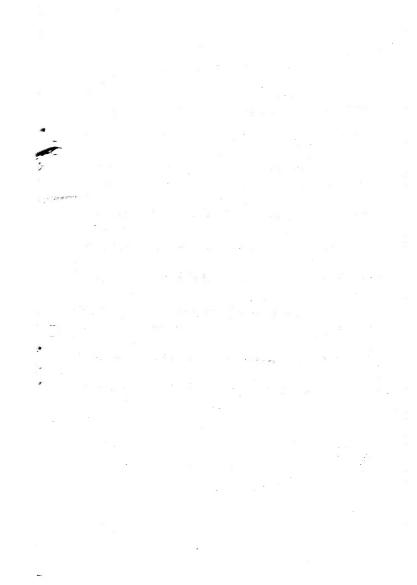
(محمود حمدي أبو الخير)

دعاء إلى الله أن يرحمهما بفضله ودعاء إلى الله أن نكون قد وفينًا وشكراً لأبنائنا الطلاب فقد خصصوا في نشاطهم الطلابي يوماً أطلقوا عليه " يوم الوفاء "

نيابة عن الأسرة دكتور/ كمال حمدي أبو الخير

المحتويات

رقم الصفحة	البيان
VE-19	القصل الأول : المنظمات ونظرة مستقبلية
114-44	القصل الثانسي:السلوك التنظيمي وعلماء العلوم السلوكية
177-171	الفصل الثالث: نظريات الدوافع والسلوك التنظيمي
Y14-17Y	الفصل الرابع: أساسيات إدارة الجماعات
100-111	الفصل الخامس: ضغوط العمل
777-709	القصل الساس المنظمات التعاونية والسلوك التنظيمي
444-414	الفصل السابع : الألفية الثالثة والبناء التعلوني
£ 7 7 - 7 1 3	القصل الشامن : كلمة ختامية في : المتغيرات والسلوك التنظيمي



(VE-19)

الفصل الأول المنظمات ونظرة مستقبلية صفحة (۱۷)

طموحات الجماهوس ((19) – المستظمات والمتغيرات ((19) – النهوض بالقوى العاملة ((19) – المستظمات وحتمية التطور ((19) – نظم المعلومات الإدارية ((19) – الإدارية و الحسابات الإلكتسرونية ((19) – البيروقسراطية والسلوك التنظيمي ((19) – مقومات الإصلاح والسلوك التنظيمي ((19) – تبني مناهج البحث العلمي ((19) – الإهتمام بالتعليم الستجاري ((19) – تعلم العلوم التبجارية ((19) – تعريف التعلم ((19) – تعلم العلوم التنظيمي ((19) – المعوظف والتعلم والتعلم ((19) – تعليب التعليب المنظمات والتخطيط الإستراتيجي ((19) – التعليب المنظمات والتخطيط الإستراتيجي ((19) – التعليب المنظمات ((19) – الخلاصة ((19)) – التعليب المناقشة ((19)

الفصل الثاني السلوك التنظيمي وعلماء العلوم السلوكية صفحة (٧٥)

جهود تشكيل السلوكيات (۷۷) – القيم والسلوك التنظيمي (۸۷) – هيوچو مونستربرج (۸۱) – تطور المنهج الإجتماعي في علم الإدارة (۸۳) – ماكس فيبر (۸٤) – تشسيتر بارنارد (۹۰) – ماري باركر فوليت (۹۳) – فلفريدو باريتو (۹۱) – التون مايو (۹۱) – التجاه معارض للمدرسة الإنسانية ((0.1) – هيربرت أ. سيمون ((0.1) – كلمة لايد منها ((0.1) – الخلاصة (0.1) – قضايا للمناقشة (0.1).

الفصل الثالث تظریف الدواقع والسلوك التنظیمی صفحة (۱۱۹)

تقديم لمفهوم الدواقع (١٢١) - لماذا نظريات للدواقع (١٢١) - فهم شخصية القرد (١٢٧) - الإختالاقات القردية والدواقع (١٢٣) - بعض الضغوط الرئيسية ذات التأثير على الشخصية (١٢٥) - بمرم مازلو للإحتياجات على الشخصية (١٢٥) - بمرم مازلو للإحتياجات الإدارة س . ب . الدرفيسر (١٣٣) - الشعور بالأهمية وتحقيق الذات (١٣٣) - نظرية عالم الإدارة س . ب . الدرفيسر (١٣٣) - نظرية ميرزيسرج ذات العاملين (١٣٥) - هيكل يوضع دراسة مقارنة لسلم الاحتياجات عند مازلو وهيرزييرج (١٣٨) - نظرية ماكليلاد لدواقع الإنجاز (١٣٥) - الحاجة إلى القوة (١٤١) - الحاجة إلى الإنجابي (١٤٥) - الكفاءة المقارنة بالقدرة (١٤١) - شطرية التوقع (١٤١) - العالمة الإنجابي (١٤٥) - الكفاءة القرار (١٤٥) - تظرية العدالة (١٤١) - نظرية العدالة (١٤١) - نظرية العدالة (١٤٥) - نظرية العدالة (١٤٥) - نظرية المساسية لإنجاذ القرار (١٥٥) - نظريات الدارية أخرى (١٥٥) - نظرية المساسية للقيادة المعاسية المساسية المساسية

القصل الرابع (۱۱۷ – ۲۱۹) أساسيات إدارة الجماعات صفحة (۱۱۷)

الجماعة التنفيذية وحُسن إختيار العاملين (١٦٩) – نقص الكفاءات الإدارية (١٧٠) – العامل الإحاهات أصحاب الأعمال (١٧٢) – الهيكل التنظيمي وتعيين العاملين (١٧٤) – العامل الإساسي للقيدة (١٧٥) – إطبار لدراسة السلوك التنظيمي (١٨٦) – المدخل العلمي الأساسي للقيدة (١٨٥) – خطوات عملية البحث (١٨٨) – أداة لتصنيف إستراتيجيات البحث التنظيمي (١٨٥) – نطاق التطبيق (١٩٠) – مستوى هدف البحث (١٩٠) – درجة التنظيم في البحث (١٩٠) – عوامل إضافية يجب مراعاتها عند إغتيار الإستراتيجية لالات إدارية (١٩٥) – الدقة (١٩٤) – الدقة (١٩٤) – الدقة (١٩٤) – الحالات (١٩٠) – موجيز للمدير (١٩٦) – (١) الطريقة التجريبية أو دراسة الحالات (١٠٠) – (٢) طريقة نظم التعاون الإجتماعي (٢٠٠) – (٣) طريقة الإجتماعي (٢٠٠) – (٢) طريقة الموقف (٢٠٠) – (٧) طريقة الإدارية (١٩٤) – (١) طريقة المدين (١٩٠) – (١٠) طريقة المدين (١٩٠) – عملية الإتصال والمستويات المدين (١٨٠) – عملية الإتصال والمستويات المدين (١٨٠) – (١٠) طريقة بعوث العمليات (١٠٠) – عملية الإتصال والمستويات المدينة المدين (١٩٠) – عملية الإتصال والمستويات المدين المدين المدين المدينة الإتصال والمستويات المدين المدينة المدينة الإتصال والمستويات المدين المد

الإدارية (٢١١) - عملية الإتصالات والوظائف الإشرافية (٢١٢) - الإدارة بالأهداف (٢١٣) - الإدارة بالأهداف كوسيلة وصل بين المستويات التنظيمية المختلفة (٢١٤) - الخلاصة (٢١٧) - قضايا للمناقشة (٢١٤).

الفصل الخامس (۲۲۱–۲۵۰) ضغوط العمل ص ۲۲۱

تقديم (٢٢٣) - المنظمة وتفاعل العاملين (٢٧٥) - أمنياب صغوط العمل (٢٢٦) - المسرحل المستوعة التكوّف مع الضغوط (٢٢٨) - شكل اليضاحي لعوامل الضغوط أثناء العمل (٢٣٠) - قسياس أنماط السلوك (٢٣١) - الشخصية (أ)، (ب) ونمط سلوكها العمل (٢٣٠) - بحدوث كشف الشخصية (٣٣١) - المديرون وسلوك العاملين (٢٣٤) - نظرة العلماء للضغوط (٢٣٥) - أحد نماذج قياس التوافق الإجتماعي (٣٣٧) - متغيرات العلماء للضغوط (٢٣٥) - أخيرات المنظمات وإدارة الضغوط (٢٤٠) - المسراع (٢٤٠) - السراع (٢٤٠) - السراع (٢٤٠) - الإشراف وتخفيف الصراع (٢٤٠) - الخلاصة (٣٥٠) - قضايا للمناقشة (٢٥٥).

الفصل السادس (۲۰۹–۳۲۳) المنظمات التعاونية والسلوك التنظيمي صفحة (۲۰۷)

أهمية السلوك التنظيمي للتعاونيين (٢٥٩) - المفاهيم الروحية والطمية (٢٦١) - إعادة التنظيم والبناء التعاوني (٢٦٠) - الإدارة التعاونية والسلوك التنظيمي (٢٦٥) - البنيان التنظيمي (٢٦٥) - البنيان التعاونيين المصحري (٢٦٧) - تقييم والسلوك التنظيمي (٢٦٨) - الآفاق المصتقبلية والسسلوك التنظيمي (٢٧١) - التعاونيين والسلوك التنظيمي (٢٧١) - التعاونيين والسلوك التنظيمي (٢٧١) - إحداد التعاونيين والسلوك التنظيمي (٢٧١) - إحداد التعاونيين والسلوك التنظيمي الدولي ونظرته المستقبلية (٢٧١) - الحلف التعاوني الدولي يصحد قراراً بعسسايرة المتغيرات العصرية (٢٨١) - الهيكل الإداري لجمعية الجملة الإجليزية (٢٨١) - قادة التعاوني ونظرة مستقبلية (٤٨١) - المعامعات والتعليم التعاوني (٢٩١) - التعليم التعاوني والدراسات البينية (٤٢١) - شعب مصر والتحديات (٢٩١) - ما هو علم التعاوني والدراسات البينية (٤٢١) - شعب مصر والتحديات (٢٩١) - ما هو علم التعاوني والدراسات البينية العام (٢٩١) - التعليم التعاوني والتماسك الإجتماعي البحوث التعاونية والتماسك الإجتماعي المعلومات الأماسية المتعاونية والتطور (٣٠١) - المعلومات الأماسية المتعاونية والتعاونية والتعاونية المتعاونية المتعاونية المتعاونية المتعاونية المتعاونية المتعاونية المتعاونية والتماسية المتعاونية المتعاونية والتماسية المتعاونية المتعاونية المتعاونية المتعاونية والتعاونية والتعاونية المتعاونية والمتعاوني والتماسية المتعاونية المتعاونية والتعاونية وال

(٣٠٦) - المستعاون من أجل الحياة (٣٠٧) - جانب من المؤتمرات الدولية التي حضرتها الجمعية المصرية للدراسات التعاونية وتم على ضولها تطوير المناهج تباعاً (٣٠٨) - الخلاصة (٣٢٣) - قضابا للمناقشة (٣٢٥).

الفصل المنابع (٣٢٩ – ٣٨٨) الألفية الثالثة والبناء التعلوني صفحة (٣٢٧)

المنظمات الدولية والتعاون (٣٢٩) - التعامل مع التعاونيات (٣٣٢) - البناء التعاوني والمساعدة الذاتية (٣٣٥) - الستعاون والفيات المحدودة الدخل (٣٤٥) - النرويج والإسكان التعاونيي (٣٤٨) - المفهوم الاجتماعي للحركة التعاونية الإسكانية بالنرويج (٢٥٠) - سياسة الإسكان التعاوني في النرويج (٢٥١) - الدروس المستفادة (٣٥١) مؤتسر العمل الدولي (التوصية رقم ١٩٣ (٧٥٧) - ترجمة التوصية رقم ١٩٣ (٣٥٧) - أحد الخطابات المرسلة إلى الدكتور / كمال حمدي أبو الخير من مدير منظمة العمل الدولية (٣٨٠) - الخلاصة (٣٨٥) - قضايا للمناقشة (٣٨٧).

الفصل الثامن كلمة ختلمية في : المتغيرات والسلوك التنظيمي صفحة (٣٨٩)

التنمية البشرية ونوعية الحياة (٣٩١) – التقنية والبحث والتطوير (٣٩٢) – المتنمية والمعرفة (٣٩٣) – الإبداع التنظيمي والتطوير (٣٩٤) – إدارة التغيير (٣٩٥) – حتمية تنمية الإنسان المصري (٣٩٦) – مفهوم تطوير المنظمات (٣٩٨) – جهود التطوير (٣٩٨) – فعالية المجموعات والفرق (٤٠١) – القيادات (٣٠٠) – ممارسة القوة والسلوك التنظيمي (٤٠٠) – كليات الإدارة والتطوير (٤٠٠) – التحديات ودور العلم (٤٠٠) – التحديات ونسيج المجتمع (٤١٠) – التحديات واصلاح المجتمع (٤١٠) – الخلاصة (٤١٠) – قضايا للمناقشة (٤١٠) .

بعض أوجه نشاط الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

- تدرج في مناصب هيئة التدريس منذ عام ١٩٤٨ في كلية التجارة جامعة عين شمس حتى الأستاذية ،
 ومازال أستاذا بها حتى الآن..
 - كاتب بصحف دار التعاون للطبع والنشر وله مقال أسبوعي منذ عام ١٩٥٩ حتى الآن.
 - ") تولى أمالة ثم عمادة المعهد العالى للدراسات التعلونية والإدارية منذ إنشائه عام ١٩٦٠ حتى الآن.
- ورنوس مجلس إدارة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية التي تملك المعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية ، والمجاذ المصرية للدراسات التعاونية ومركز البعوث التعاونية ، ومركز تتمية العاطفات التعاونية الدولية ، ومركز التدريب التعاوني ، المركز التعاونية الثقافة وتنمية المجتمع ، قصر التعاوني المتورسات المركز التعاوني المحلسب الأملى المؤمرات ، المائكل العامي التعاوني للتحسب الأملى ونظم المعلومات ، مدرسة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، تحت الإنشاء " متحف التعليم التعاوني".
- وليس تحرير المجلة المصرية للدراسات التعاونية منذ صدورها علم ١٩٦٨ وصدر قرار من مصلحة الإستعلامات بذلك.
 - عضو نقابة الصحفيين.
- أ تاتب رئيس اللجنة الزراعية للحلف التعاوني الدولي منذ عام ١٩٧٦ وأعيد انتخاب في أنكوبر عام ١٩٨٠ لمدة تالية حتى عام ١٩٨٤ والتغيث اللجنة الاقتصادية في نفس العام تلايا لرئيسها.
 -) عضو اللجنة المركزية للحلف التعاوني ، ولجنة الصحافة التعاونية ، وحديد من لجنن الحلف النوعية.
) عمل مستضاراً لجامعة الدول العربية في الشاون الاجتماعية والتعاونية والإدارية.
- أشظ حضوية مجلس إدارة الاتحادات التعلونية المركزية للتعلون الاستهلاكي والإنتاجي والإسكاني والتراعي.
 - ثحت رعلية رئاسة الجمهورية تولى الأمالة العامة للمؤتمر التعلوني الاستهلاكي الأول عام ١٩٨٠.
- عـضو في المجالس القومية المنفصصة (المجلس القومي التنمية الإجتماعية والخدمات وعضو شعبتي
 الحكم المحلي والتنمية الادارية).
 - ") عضو المجلس الأعلى الخطاع التموين ، وعضو الجمعية العمومية للعديد من شركات وزارة التموين.
 - عضو مجلس إدارة أكاديمية السادات للطوم الإدارية.
 - عضو الشعبة المصرية للمعهد الدولي للطوم الإدارية.
 أر أرس المؤتمر الدول الأوارش التولي للطوم الإدارية.
- أرئيس المؤتمر الدولي الثالث للتجارة التعاونية الدولية بالقاهرة الذي نظمه الحلف التعاوني الدولي سنة .
-) رأس مؤتمر الإصلاح الزراعي بصوفيا الذي نظمه العلف التعاوني الدولي بالتنسيق مع الاتحاد التعاوني في بلغزيا سنة ١٩٨٣.
- اختيراً بالهيئة الاستشارية التعاونية الكندية التي تضم أبرز علماء وخبراء الحركة التعاونية في علم ١٩٨٤.
- وأس الندوة الدولية لإدارة التنظيمات التعاونية في الدول العربية التي نظمها المعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية سنة ١٩٨٥ بالتنسيق مع اتحاد رايقيزن العالمي.
- عضو مجلس إدارة صندوى تمويل المساكن وزارة التعيير والمجتمعات الجديدة واستصلاح الأراضي
 ١٩٨٥ أ.
 - *) عمل رئيساً للجنة الاستشارية الدائمة للأملة العلمة للاتحاد التعاوني العربي سنة ١٩٨٥.
 - أسهم في العمل السياسي ، حيث اغتير عضوا في المؤتمر القومي للقوى الشعبية.
 وأميناً للمكتب التنفيذي بكلية التجارة جامعة عين شمس.
- وأميناً اصندوق هيئة رعاية طلاب الجامعات التي تشكل مجلس إدارتها من عداء الكليات الجامعية.
 ١٩٦٤.

- وعضوا منتفا بلجنة الملة التي أنتخب على مستوى الجمهورية لوضع أسس الإصلاح الاجتماعي
 والاقتصادي سنة ١٩٦٨.
 - وعضوا منتَّفيا باللجنة المركزية للاتحاد الاشتراكي العربي.
-) منحته نقلية التجاريين في عام ١٩٨٠ شهادة تقدير ، وذلك عرفاتا بالمركز الفيادي الذي يشغله ،
 وتتوبجا للدور الإيجابي الذي يقوم به في خدمة المجتمع.
-) تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء تمثال الامتياز الإداري كأحد رواد الإدارة في مصر في عبد الإدارة الثالث الذي نظمته الكديمية إدارة الأعمال واتحاد الجمعيات العلمية العاملة في مجال الإدارة ١٩٨١.
-) تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه رئيس الوزراء درع العيد الخمسيني للبنك الرئيسي للتنمية والانتمان الزراعي (١٩٣١-١٩٨١) للدور ذاته البارز الذي قلم به في إعداد التعاونيين وخدمة الاقتصاد القومي.
- منحه السيد رئيس الجمهورية وسام الجمهورية من الطبقة الثانية تقديراً لحميد صفاته وجليل خدماته ..
-) تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء ميدالية وشهادة تقدير في العيد الماسي للحركة التعاونية المصرية (١٩٠٨ - ١٩٨٣).
 - عضو مجلس إدارة بنك العمال المصري عام ١٩٨٦.
-) منحه السيد رئيس الجمهورية في علم ١٩٨٨ نوط الامتياز من الطبقة الأولى تقديراً لحميد صفاته وجليل خدماته للحركة التعاونية.
 - عضو المجلس الأعلى للمعاهد القنية والخاصة التابعة أوزارة التعليم.
 - مقرر لجنة العلوم الإدارية بالمجلس الأعلى للثقافة.
-) اختارته منظمة العمل الدولية في عام ١٩٩٢ المشاركة في وضع التوصيات التي ترتبط بدور التعاونيات في ظل النظام الاجتماعي والاقتصادي الجديد.
- ا أختارته هيئة الأمم المتحدة للمشاركة في وضع ورقة المعل التي تختص بمؤتمر القمة والتنمية
 الاجتماعية الذي سينطد في مارس ١٩٩٥ بكويتهاجن بالداتمارك ويحضره ملوك وروساء العالم.
-) عرضت عليه في عام ١٩٤١ جامعة المشروعات في الصين أن يتولى الرئاسة المذية لهذه الجامعة وأرسلت بذلك وثلاق رسمية خير أنه رأى أن الأولى بهذا المنصب شخصية علمة لها قدرة على اتخلا القرارات التي ترتفع بلى مستوى العلاقات الدولية.
- متحة السيد للف رئيس الوزراء ووزير الزراعة درع الامتياز في مهرجان الإنتاج الزراعي لدوره البارز في إثراء الفكر التعاوني في يناير عام ١٩٩٥.
- منحته السيدة سوزان مبارك حرم السيد رئيس الجمهورية ورئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية التمية الطفولة شهادة تقدير في عام ١٩٩٥ تعييراً عن الوطنية الصافقة والالتزام العميق بقضايا الوطن.

أبرز إسهامات الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

-) إنشاء دبلوم الإدارة العليا التعاونية بمرحلة الدراسات العليا التطبيقية بكلية التجارة جامعة عين شمس.
- انشاء الدراسات العليا التعاونية على مستوى الدراسات التمهيئية لمرحلة الملجستير والدكتوراه.
- •) إنشاء المعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية على مستوى مرحلة البكافريوس والحصول على اعتراف وزارة التطبيم العالى و المستوى المطبي و الطمي ... وكذلك اعتراف اليونسكو ... والمساعات الدولية في الشرق والغرب ... ومعقلة المجلس الأعلى للجامعات المصرية لشهلاة بكافريوس المعهد ، وفقا لقرار المجلس الأعلى للجامعات المعالى //٢٠ بأن بكافريوس المعهد ، وفقا لقرار المجلس الأعلى للجامعات المعالى المساية شهية إدارة الأعمال.

اعتراف نقابة التجاريين بخريجي المعهد وقيدهم في الشعب المختلفة وفقاً لتخصصاتهم الوظيفية.

الحقاظ على اسم الحركة التعاولية الشعبية عن طريق تمثيلها في فترة غيابها في المنظمات الدولية

بصفة عامة والحلف التعاوني الدولي بصفة خاصة.

) عضوية المقيد العلي للدرسات التماونية والإدارية في لهنة الحلف التعاوني الدولي الدركزية ... وعضوية المعرفة في عافة التجان الدولية الدولية

 إصدار المجلّة المصرية للدراسات التعاونية كأول مجلة تعاونية علمية دورية تسجل وتحلل أحدث التطورات من حيث النظرية والتطبيق لعلوم التعاون في مجتمعنا الدولي المعاصر.

 إنشاء مكتبة علمية تعلونية على مستوى الدراسات الأكلابسية ابتداء من مرحلة البكاوريوس حتى مرحلة الدكتوراه تسهم في إعداد جيل تعلوني علمي جديد يقود حركة التغيير نحو مواكبة ثورة الإدارة العلمية التعلونية المعاصرة.

كافئة المجالس القومية المتقصصة يوضع إستراتيجية لتطوير نظام التعاون في مصر ،
 ونافشها المجانس القومي للخدمات والتنبية الاجتماعية ورفعت إلى السيد رئيس الجمهورية ضمن تقرير المجانس القومي للخدمات والتنبية الاجتماعية الكتاب رقم ١٩٧٧ من مطبوعات المجلس ، الدورة الرابعة ، سبتمبر ١٩٨٣ - يونية ١٩٨٤.

كلفة السيد وزير التموين والتجارة الداخلية بموجب القرار الوزاري رقم ٨٨٤ اسنة ١٩٨٠ بريفسة لجنة لإجراء الدراسات وتقديم ورفة عمل ووضع إستراتيجية تطوير الحركة التعاونية الاستهائجية وتتشيطها في ظل ما هو فقم حقيا وما بالام الظروف المستقبلية حتى تتمكن من أخف وضعها الطبيعي في تنمية التحديد الاقتصافية والاجتماعية للمجتمع المصري في جمهورية مصر العربية. وقد قلم الدكتور/ كمال حدي أبو الخير بصباغة ورفة الإستراتيجية وتلفى شكرا رسميا من الأستلا الدكتور رئيس الوزراء.

) كلفه مدير مركز الأمم المتحدة التتمية الاجتماعية والدراسات الإسعائية بوضع ورقة عمل خاصة بدور
 حكومات العالم في التنمية الاجتماعية وذلك في الندوة الدولية التي عقدت بموسكو فيما بين ١٨ ٣١-١٠
 مايو ١٩٨٧.

) وقدم الدكتور/ كمال حمدي أبو الغير كغير تعاوني للأمم المتحدة ورقة عمل نتطق بدور حكومات الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في التنمية التعاونية.

) كالفتة الأدائة العامة لمجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية بالمشاركة في
اعمال ندوة (دور الحركة التعاولية في خدمة المجتمع العربي الخليجي) والتي عقدت في الدوحة فيما
بين ١٠٠ ٧٠ سبتمبر ١٩٨٧ بإعداد الدراسة حول واقع واقال الحركة التعاونية في الدول العربية
الشخلجية.

") كلفته منظمة العمل الدولية بالاشتراف مع أربعة عشر خبيراً عالمياً بمراجعة كفة التوصيات التي
تتطلق بالتدونيات في ضوء المنظيرات العالمية ، على أن تتم صياغة كافة الدوصيات في موتمر عام
يصد في جنيف بسويسرا ، وكان الدكتور كمال حمدي أبو الكير العالم العربي الوحيد بالنسبة المنطقة
العربية.

) أشرف على العديد من رسائل الملصنير والدكتوراه في جامعة عين شمس وجامعة القاهرة وجامعة الأرهر.

 ") كلكت اللبغة الدولية للاحصالات والإعلام بإصدار بحث خاص بمناسبة الاحتفال بملتة وخسسين عاماً على إنشاء الحركة التعاونية البريطتية وملكة عام على إنشاء الحلف التعاوني الدولي ودور الجمعية المصرية للدراسات التعاونية في قيادة المكن التعاوني والدروس المستفادة من تجارب الأخرين وذلك يصطفه نقياً لرئيس اللجنة وعضو مشارك في إصدار الأعداد القاصة التي يصدرها الحلف للشاط المؤتمر. شغل عضوية لجنة الدراسات الطيا ومجلس كلية تجارة عين شمس لسنوات متعاقبة حتى تاريخ طبع هذا المرجع عام ٢٠٠٠.

مؤلفات الدكتور/ كمال حمدى أبو الخير

- تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية للاستهلاك مكتبة عين شمس ١٩٥٩.
- تطور التعاون وفلسفته في ضوء الاشتراكية العربية الدار القومية للطباعة والنشر ١٩٦٢.
- ور المؤسسات العامة التعاونية في الاقتصاد القومي مكتب المدد رئيس الجمهورية للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣.
 - التعاون في المملكة المتحدة مكتب السود رئيس الجمهورية للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣.
 -) التعاون الاستهلاكي (تاريخه ونظمه ومشكلاته) مكتبة عين شمس ١٩٦٤.
 -) نحو حركة تعاونية نظيفة الأهرام الاقتصادي ١٩٦٥.
- أ نحو بنيان تعاوني سليم الأهرام الاقتصادي ١٩٦٦.
) تطور مفهوم ديموقراطية الإدارة في التنظيمات التعاونية جامعة الدول العربية مكتبة عين شمس
 - ١٩٦٢.
) أصول التنظيمات والإدارة في المؤسسات والتعاونيات مكتبة عين شمس ١٩٦٨.
 - التنظيم التعاوني مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
 - نشأة الفكر التعاوني وتطوره مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
 - التطبيق التعاوني وتطوره محتبه عون شمس ١٩٧٠.
 التطبيق التعاوني في بريطانيا مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
 - ") التطبيق التعاوني في بعض الدول الاشتراكية والاسكندنافية مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
 - أ نحو بنيان تعاوني جديد مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
 - نتطيم التعاوني المجلة العلمية لكلية التجارة وجامعة الدول العربية ١٩٧٠.
 - التطبيق التعاوني الاشتراكي مكتبة عين شمس ١٩٧٢.
 - ") التطور التعاوني الاشتراكي في مصر وتشيكوسلوفاكيا مكتبة عين شمس ١٩٧٣ .
 - أصول الإدارة الطمية مكتبة عين شمس ١٩٧٤.
 - دراسات في التسويق مكتبة عين شمس ١٩٧٤.
 - الثورة الإدارية ومشكلات التعاون مكتبة عين شمس ١٩٧٥.
 الثورة الإدارية ومشكلات التعاون مكتبة عين شمس ١٩٧٥.
 - الإدارة بين النظرية والنطبيق مكتبة عين شمس ١٩٧٦.
 - التعاون تاريخه فاسفته أهدافه مكتبة عين شمس ١٩٧٦.
 - التسويق التعلوني -- مبادله ومشكلاته -- مكتبة عين شمس ١٩٧٧.
 على مدر التعلق التعلق -- عدر مراه مدر العلق التعلق التعل
 -) تطور التنظيم التعاوني مكتبة عين شمس ١٩٧٩.
) التطبيق التعاوني المصري مكتبة عين شمس ١٩٧٩.
 - التعطيط التعاوني والنشاط التسويقي مكتبة عين شمس ١٩٨٠.
 - المعصوف المعودي والتصنيف التسويعي محتبه عون المعمل ١٠٠
 التعاون بين التشريع والتطبيق مكتبة عين شمس ١٩٨٢.
 - التعون بين السريع والتعبيق محتبه عين شمس ١٩٨٢.
 يحوث ودراسات في التعلون مكتبة عين شمس ١٩٨٢.
 -) الأساليب العامية والعملية لتحقيق التكامل التعاوني العربي مكتبة عين شمس ١٩٨٤.
 - نظيم الملكية الزراعية واستغلالها مكتبة عين شمس ١٩٨٤.
 -) رویرت أوین مكتبة عین شمس ۱۹۸۵.
 - دكتور وارم كنج مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
 فردريش فلهلم ريفيزن مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
 - ") تاريخ رواد روتشديل مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
 - *) فلسقة رواد التعاون ومبادئ التعاون الدولية مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
 - التنمية التعاونية والتطبيق المصرى مكتبة عين شمس ١٩٨٦.

- مشكلات التعلون بين النظرية والتطبيق مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
- تنظيم وإدارة النشاط التعاوني في عالم متغير مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
 - التصاديات التعاون ومفهوم النفع العام مكتبة عين شمس ١٩٨٦. العملية الإدارية والتطبيق الإداري - مكتبة عين شمس ١٩٨٧.

 - أ تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية مكتبة عين شمس ١٩٩٠.
- المفهوم العلمي المعاصر للتعليم التعاوني ١٩٩١ المجلة المصرية للدراسات التعاونية.
 - العلاقة الإيجارية للأراضي الزراعية مكتبة عين شمس ١٩٩٣.
 - إدارة المكاتب بين ثورة المعلومات وخدمات المشروع مكتبة عين شمس ١٩٩٣.
 - التنظيم ونظلم إدارة الجودة الشاملة مكتبة عين شمس ١٩٩٤.
- إدارة المكاتب ونظم المطومات ودورها في تحديث إدارة قطاع الأعمال مكتبة عين شمس ١٩٩٥.
- ما بين جمعية رواد روتشديل والجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، الدروس المستفادة ١٩٩٥ -المجلة المصرية للدراسات التعاونية.
 - ") العملية التنظيمية والبناء التنظيمي ١٩٩٥ (مكتبة عين شمس).
 - ميلائ الادارة الدولية " النظرية والتطبيق " مكتبة عين شمس ١٩٩٦.
 - إستراتيجية الملكية الزراعية ١٩٩٧ (مكتبة عين شمس).
 - تنظيم وإدارة التعاونيات والشخصية التعاونية ١٩٩٧ (مكتبة عين شمس).
 - مشكلات البنيان التعاوني بين النظرية والتطبيق- ١٩٩٧ (مكتبة عين شمس).
 - قراءات في إدارة التسويق ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).
 - ا) تاريخ ومبادئ التعاون ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).
 - إدارة المكاتب بين ثورة الاتصالات ونظم المطومات ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس). النظم التعاونية المقارنة - ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).
 - مفهوم الانتمان التعاوني (نشأته وتطوره) ١٩٩٩ (مكتبة عين شمس).
 - - الاخار والانتمان التعاولي بين التمويل والإدارة المالية ٢٠٠٠ (مكتبة
 - عبادئ الإدارة الدولية (طبعة مزيدة منقحة ، ٢٠٠١ مكتبة عين شمس.
 - أساسيات الإدارة الطمية للمنظمات التعاونية ، ٢٠٠١ ، مكتبة عين شمس.
 - المنظمات التعاونية بين الأصالة والمعاصرة ، ٢٠٠٣ ، مكتبة عين شمس.
 - المنظمات والسلوك التنظيمي والتعاوني ، ٠٠٠٠ ، الناشر: مكتبة عين شمس.

أبحاث أخرى منشورة:

- بحوث ودراسات أغرى في المجلة المصرية للدراسات التعاونية التي تصدر بصفة دورية عن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية منذ السنينات حتى الآن ، وتنضمن خلاصة الأبحاث التي قدمها في المؤتمرات الدولية بالإضافة إلى مقالاته كرنيس لتحرير المجلة والتي تتناول نظرته الطمية فيما يتطق بحل مشكلات وقضايا المجتمع.
- *) Statement on Cooperative Structure In The Arab Republic of Egypt. Published by: Egyptian Society of Cooperative Studies (E.S.C.S) 1976.

عن شمس).

- *) The Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies. Its objects and Affiliated Units. Published by: (E.S.C.S) 1978.
- *) Prospects on the Cooperatives and the Energy problem. Published by: Third International Cooperative Trade conference Cairo, 1982.

- *) Egyptian Cooperative Structure : Published by : (E.S.C.S) 1983.
- *) Working paper on Cooperative and the Development Strategy within the frame work of the general state plan.

 Published by: (E.S.C.S) Cairo 1984.
- *) The role of the government in promoting the cooperative movement in the Middle East and North Africa.

 Published by: United Nations Vienna.
- *) Cooperation in the Arab Countries: An Overview. The Journal of Interdiscipinary Economics, 1990, Vol 3, pp. 83-100. 0260-1079/90\$10

(c) 1990 A B Academic Publishers.

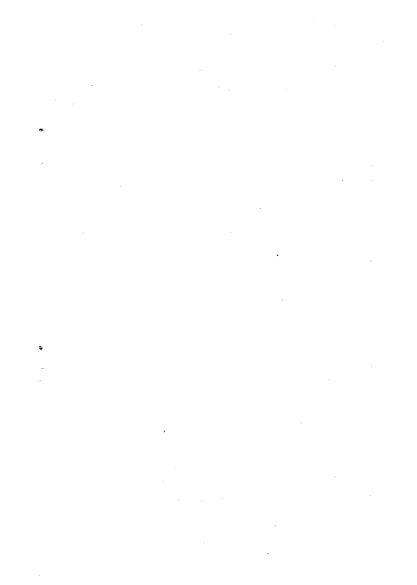
Printed in Great Britain

- *) Cooperation in the Arab Common Problems. The Journal of Interdiscipinary Economics, 1990, Vol 3, pp. 101-110. 0260-1079/90\$10
 - (c) 1990 A B Academic Publishers.

Printed in Great Britain

*) The Relation Between The Principal Bank for Development (P.B.D.A.C) And The Cooperative Sector. IRU-Courier, RAIFFEISEN: Vol. 2, 1997.

الفصل الأول المنظمات ونظرة مستقبلية



طموحات الجماهير:

أعلسن الرئيس حسنى مبارك في خطبه التاريخية الهامة العيد من التوجيهات لتعبئة الجهود نحو مزيد من العمل الإيجابي لتحقيق التنمية الـشاملة والمتواصلة ، وطالب سيادته الشعب وكل مستول بأن يكون التعبيس عن آمال وطموحات الجماهير رسالته ، والمنهج الطمي في معالجية المشكلات وطرح الحلول وسيلته ، والفكر المتطور لصياغة السياسات وترجمة الرؤي والإفكار سبيله إلى العمل الوطنى الجاد الذي تتضافر من أجل تحقيقه كافة أهداف الجهود ، وركَّز سيادته على أهمية أن تستحقق أهداف هذه الجهود في إطار من التعاون (*) الكامل والفهم الواضح في تحقيق التثمية الشاملة التي كاتت وسنظل أساسا لعملنا الوطنى من أجل النهوض بالوطن ، وفي هذا الإطار ينبغي أن تكون هناك سياسات لها مناهج تهتم بالمشكلات التي تؤرق الجماهير بمصداقية وجسرأة ، ومسواجهة كافة التحديات بشجاعة وجسارة ، وفتح الأبواب لكافسة القسوى الوطنسية لطسرح رؤيستها لمسا نواجهه من تحديات ، والمشاركة أسى طرح حلول جذرية للمشكلات تستجيب لنبض الشارع المصرى ، وتحقق الفاعلية والمصداقية والكفاءة التي تتوقعها منا جموع السشعب العريسضة مسن منطلق توجه واضح نحو تعميق إدراك مفهوم المواطنة ، وتعزيز بناء الثقة بين المواطن والدولة.

ولعــل الأمــر يــتطلب من أجل تحقيق هذه الأمال العريضة تعبئة الجهــود العلمية من أجل تبني سياسات جديدة ، وإدارة المنظمات بأساليب جديــدة ، وحُسن إعداد القوى العاملة التنفيذية بما يُساير متغيرات العصر ويحقق آمال الشعب في التنمية ، وذلك إذا أردنا تحقيق الأهداف في إطار

يعتبر عالم الإدارة Chester, I. Barnard من الأوائل الذين بحثوا في 'نظام التعاون 'Cooperative System'.

وكنلك يذكره العيد من علماء الإدارة بالفضل وعلى وجه الخصوص كتابه "The Functions of The Executive" الذي أصدرته دار جامعة مارفارد للطباعة والنشر The Functions of The Executive في علم ١٩٣٨ في علم ١٩٣٨ حيث تسرك هذا المسرجع أثراً كبيراً على المهتمين بطوم الإدارة من حيث النظرية والتطبيق ، والتطبيق السمايم لا يمكن أن يستحقق إلاً من خلال المعلوك التظيمي والإسائي المسليم.

التعاون المشترك بين القوى العاملة والقيادات الإدارية داخل المنظمات في إطار السياسات الجديدة ، وكذلك التعاون المشترك والمستمر بين المنظمات ومراكز السبحث العلمي في الجامعات وغيرها من مراكز البحث العلمي المتخصصة.

المنظمات والمتغيرات:

يعيش مجتمعنا الذولي المعاصر عصر المنظمات الكبرى التي تسعى لأن تكون أكبر حجماً في المستقبل عن طريق المشاركة أو الإندماج، ونلك نتيجة لهيمنة التكتلات الاقتصادية على الساحة الدولية ، كالاتحاد الأوربي ، والسوق الأمريكية المشتركة ، وَتَكَلَّلُ جنوب شرق آسيا " أسيان " وغيرها من التكتلات ، بالإضافة إلى الالتزام بالاتفاقيات الدولية ، " اتفاقية الجات " وما فرضته من حرية النبادل الاقتصادي الذي فرض نفسه علي العالم وتحول إلى قرية صغيرة تزداد فيها شدة المنافسة ، وتتطور فيها لحتياجات ورغبات العملاء ، وتنفتح الأسواق لدخول منتجات وخدمات منظمات الأعمال الدولية عالية الجودة تخترق الأسواق ، مما يهدد بقاء المنظمات الصناعية والخدمية سواء في القطاع الحكومي أو الخاص أو التعاوني أو الاستثماري ، وذلك ما لم تُسْرع باتخاذ الخطوات العلمية المناسبة لمواكبة التطورات (٠) المعاصرة في مجال جودة الأداء الذي يؤدي إلى جودة المخرجات سواء في ذلك السلع أو الخدمات ، ومن بين عوامل تحقيق ذلك تبنى طرق للتدريب وتنمية المهارات وتشكيل السلوكيات Behavior Modeling ، وتعميق مفهوم النظريات السلوكية الاتخاذ القرارات ، وحُسن إعداد القيادات الإدارية بحيث تكون أكثر فاعلية في التأثير في القوى الوظيفية وفقاً للنظرية التي تقول بأن الناس يدفعون

يرى علماء السلوك التنظيمي أن الطبيعة البشرية وراثيا ليست معادية للتطور والتجديد، ولكن الأمر يعتمد إلى حد كبير على طبيعة ومدى مشاركتهم في عملية التغيير، حيث أن الناس عادة ما يكون لهم رد فعل إيجابي عمل الأفعال التي يرون أنها مسادرة عنهم، ويكون لهم رد فعل سلبي على الأشياء التي يرون أن غيرهم قام بها من الجلهم دون إستشارتهم في ذلك. رجاء التكرم بالرجوع إلى:

Simon, Herbert A., Administrative Behavior, Fourth Edition, New York, Free Press.

⁻ Simon, Herbert A., Models of Man (New York: Wiley, 1957).

للعمل بسبب الحاجات needs ، وأن وجود الحاجة يعمل كعامل دافع المسلوك ، ويُطلق عليها Need hirarchy theory ، والإرتفاع باخلاقياتها ومهاراتها وقدراتها ، تلبية لحاجات الإنسان المنطورة في إطار " نظرية تدرج الحاجات ".

ولمي تستع المنظمات لمواجهة ما يفرضه هذا العصر من تحديات المنافسة العالمية ، ينبغي لها أن تُطور نفسها في إطار المستجدات العالمية التي تحقق لها كفاءة وجودة وفاعلية إدارة مواردها ، ويحيث توقير لها هذه العناصر عوامل المنافسة ، وذلك عن طريق تطبيق نظام جودة عالمي يُزيد من قدرتها التنافسية ألمواجهة ما يفرضه السوق الحر مست تحديات ، وهذا يعني بالضرورة أن يكون قد تم تطوير منظومتها الإدارية بحيث تتزايد كفاءة المنظمة وتنطلق إلى التطوير (أ) المستمر ، ويستعس نلسك على أسلوبها في إدارة مواردها ومستوى جودة وتكلفة منتجاتها وخدماتها ، الأمر الذي يمهد لها الطريق للبقاء والإنتشار.

النهوض بالقوى العاملة:

ولعلنا هنا في مصر وفي ضوء توجيهات الدولة نحو بنل مزيد من الجهود العلمية من أجل تحقيق التنمية الشاملة يُفترض أن يبنل كل مسئول الحميم ما لديه من طاقة الفكر والعمل في إطار من التعاون الكامل والفهم الواضح لتحقيق التنمية الشاملة بالنسبة لجميع الوحدات التي تدخل في ينطق إشراف الشخصي في دوائر الأعمال التي ينتمي إليها ، وهذا يتطلب إتباع الأساليب العلمية للتنمية البشرية والنهوض بالقوى الوظيفية سلوكيا ومهنيا ، وأن يتم توزيع العلم في البناء التنظيمي بحيث تتوافر في القوى العلملة والقيادات العلمية التي تتسم بقيم العدالة والأخلاق Equitable and Ethical values ، وبيناميكية العمل الجماعي Equitable وبالتعلي الحرص على أن تتوافر في إتصالات العمل الأفقية والرأسية روح التعلون ، وديناميكية العمل الجماعي Group Dyamics ، كما وبينغي متابعة عملية الإنجاز بالأساليب العلمية ، وصولاً إلى الإنجاز بالكيفية التي ثجيد فن تحقيق الأهداف المرجوة في عصر الإستراتيجيات

Grundy, T. & Brown, L. "Strategic Project Management", Creating Organizational Breakthroughs, Thomson Learning, Berkshire House, London, 2002.

التنافسية التي تُطبِّق أعلى مقاييس جودة الإنتاج والخدمات ، وفي إطار معايير ومقاييس تضعها هيئات علمية متخصصة ، تؤدي في حالة جودة تطبيقها الى كسب الأسواق^(٠) لإنتاجها وخدماتها ، وهذه المعايير والمقاييس قلبلة باستمرار للتطور على قدر الجهود البحثية التي تبذلها " إدارات التغيير والبحث والتطوير" في سينق الجهود العمية ، ومن خلال هذه الجهود تتوصل إلى اكتشاف ما يُمكّنها من إضافة المزيد من التحسينات والمزايا إلى منتجاتها وخدماتها ، ويتحقق ذلك نتيجة لاستخدام القيادات (٠٠) التنفيذية أحدث ما توصلً إليه العلم من خلال جهود بحوث التطوير بما تشمله من تكنولوجيا في تطوير إنتاجها وخدماتها ، وهي في ذلك لا تعتمد فقط على جهود إداراتها المتخصصة ، إنما عينها دأنما على ما تصدره المنظمات الدولية المتخصصة في هذا الشأن ، وعلى سبيل المثال ما تصدره المنظمة الدولية للتوحيد القياسى International Organization For Standardization The والمفوضية الدولية الفنية نشنون الكهرباء International Electrotechnical Commission ، وغير ذلك من المنظمات المتخصصة في عمليات التحديث والتطوير في ضوء متابعة المتغيرات العلمية والتكنولوجية ، حيث أن هذه المنظمات تقوم بجهود مشتركة لتطوير المواصفات القياسية نحو الأفضل في ضوء مستحدثات العلوم والتكنولوجيا ، ولذلك نجد أنها تصدر سنويا المواصفات القياسية التي تسفر عنها الجهود البحثية ، الأمر الذي يوضِّع أن إدارة الجودة في أي منظمة من المنظمات ينبغى عليها أن تتابع ما تنشره هذه المنظمات من مواصفات قياسية لمختلف السلع والخدمات ، وتكون هذه المقاييس الهادي والمرشد في العمل لتوفير جودة الإنتاج والخدمات ، أخذا في الإعتبار أن كل منظمة عليها أن تبذل أقصى طاقاتها البحثية والعمية

نرجو التكرم بالإحاطة بأن عصر الإستراتيجيات التنافسية الذي تعيض فيه المنظمات الآن جعلها تتنافس في إيجاد مقابيس جودة غاصة بكل منها ، ويالتالي فإن عليها أن تلتزم بتطبيق المقابيس الدولية التس ينبغي توافر ها لكي تعبر مناتيةتها وخدمتها الأسواق وتعمل على أن تكون لها مقابيس وطنية تصنيف الوالم المقابيس الدولية ، أغذاً في الإعبار أيضاً العلييس الإظليم، و هذه الإغتلافات تابعة من إخلاف الاحتياجات التي تحاول المنظمات إشباعها متوقية في ذلك مزيداً من كسب العملاء تتبجة لهودة إلتاجها ، وجودة خدمتها ، وعلى وجه الغصوص جودة الخدمات بحد البيء

Luthans., F., and R. Kreitner. Organizational Behavior Modification and Beyond. Glenview, III: Scott, Foresman, 1985.

نتنفرد بمزيد من الجودة عن طريق جهودها الإضافية الخاصة ، ليكتسب إنتاجها وخدماتها مزيداً من المزايا التنافسية التي تحقق اختراق الأسواق وكسب رضاء المستهلكين والعملاء ، ويؤكد علماء التسويق في مراجعهم دائما أن السلعة الجيدة سواء أكانت إنتاجاً أو خدمة تعلن عن نفسها ، والسلعة الجيدة تطرد السلعة الرديئة من السوق.

وقد يكون في غاية الأهمية أن نوجه الأنظار إلى أنه في إطار الجهود التي تبذلها المنظمات نحو سعيها لتحقيق الإمتياز^(*) في عصر الاستراتيجيات التنافسية ، تضع في مقدمة إعتباراتها إشباع إحتياجات المستهلكين وإرضائهم ، بما في ذلك خدمات ما بعد البيع ، وتصميم برامج التدريب المستمرة للقوى الوظيفية المقترن بالأساليب التي تحقق ولاءهم وإنتماءهم Affiliation بحيث يشعرون بشعور " المالك صاحب الشئ " الأمر الذي ينعكس أثره على مشاعرهم وتعميق إخلاصهم في جهودهم ، وإيماتهم بأنه في إرضاء العملاء وإشباع إحتياجاتهم ورغباتهم (**) ، يحقق المزيد من العملاء للمنظمة ، ويُعتبر هذا من بين العوامل الأساسية التي يتوقف عليها إزدهار المنظمات وحسن سمعتها ، وبالتالى ترتفع مستويات الأجور للقوى الوظيفية والخدمات التي تُقدّم لهم ، والتي منها منحهم المكافآت النقدية ، حيث أن مثل هذه المكافآت مهمة ، وجميع علماء الإدارة يؤكدون على أن المكافآت مع أهميتها ، عليها أن تتأكد من أن الإستعداد للقيام بالعمل والحماس له ينبغي أن يستند إلى مدى الإرتياح في أجواء العمل والبيئة الإجتماعية والمادية التي يوفرها لأفراده ، وبذلك يشعرون بالطمانينة لربط مستقبلهم بالعمل في المنظمة التي ينتمون اليها ، فيزداد والأؤهم وإنتماؤهم ويُقبلون على

لمزيد من دراسة موضوع الجهود التي تبثلها المنظمات في سعيها نحو تحقيق الإمتياز ، ترجو
 التكرم بالرجوع إلى المرجعين الآتين :

¹⁾ Peters, T. J and Waterman, R.H.Jr., In Search of Excellence, Harper & Row, W.Y. 1982.

Peters, T.J. & Austin, N., A Passion for Excellence, Warner Books, N.Y. 1985.

Bennet, P.L. & Kathryn, P. R.; "Breakthrough Technology Project Management", Academic Press, A Harcourt Science and Technology Company, Sandiego, California 2001.

التزوُّد بالمعارف والتنريب الذي يرفع من مهاراتهم وقدراتهم أملاً في زيادة الإنتاج وسعة إنتشار إنتلجهم وخدماتهم ، الأمر الذي يعود على المنظمة وعليهم بالرخاء والإزدهار.

£

Ä

المنظمات وحتمية التطور:

ولعل ما أوضحناه سابقاً في إيجاز شديد يوضِّح أن المنظمات في مجتمعنا الدولي المعاصر تحتاج - على إختلاف أحجامها وأوجه نشاطها ، وأشكالها القاتونية - إلى مسايرة المتغيرات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة إذا أرادت أن يكتب لها البقاء والاستمرار والتطور ، ومن هذه الحقيقة تحتاج إداراتها إلى بذل الجهود اللازمة لإجراء التّحولات المناسبة لتحقيق أهدافها ، ومن أجل ذلك إستحدث الفكر الإداري في العالم المتقدم إدارات للبحوث والتطوير ، وجماعات من نوى الجباة العالية والنظرة الثاقبة لهم بصيرة ورؤية (١) مستقبلية ، قال عنهم العماء أن هذه القيادات ترى بعقولها مالا يستطيع أن يراه غيرها بعيونهم ، وهؤلاء يرسمون الطريق الذي ينتقل تدريجيا بمواقع العمل التي ينتمون إليها في إطار ما يجرونه من بحوث عن واقع المنظمة وظروفها وإمكانياتها ، ثم يبذلون الجهود العلمية المناسبة للسير بها نحو تحقيق التحولات المستهدفة ، وأطلقوا على الجهود والدراسات التي يبذلها الفريق الذي يُمثل القاطرة التي تقود التَّحوُّل " إدارة التغييرُ Managing Change " وهذه الإدارة هي التي تستعين بنوي الجباه العالية من المتخصصين والمسئولين عند وضعها النظام الذي يُمكن من خلاله تحقيق المستهدف والذي وصفوه بأنه " عملية النظام الدائم الخضرة Evergreen System Process " تعبيراً عن الأمل في إستمرار النمو وكسب المزيد من العملاء ، بما يتطلبه ذلك من ضرورة التركيز على الأساليب الطمية لتحقيق التنمية ، وهذه الأساليب عديدة ومتنوعة ، ومن هذه الحقيقة ينبغى اختيار أفضلها وفقا للأساليب الطمية التي تتناسب مع مختلف أوجه نشاطها ، وارتباط ذلك بجودة الأداء الجماعي والإنتاج الكلى ، وسلوك القوى الوظيفية ، والجهود البحثية التي تؤدي إلى

لمسزيد مسن دراسة هذا الموضوع ، نرجو التكرم بالرجوع إلى : " التنظيم التعاوني وإدارة الجودة السشاملة بسين إستراتيجيات التغير ، والنظام العالمي الجديد ، وإستراتيجيات التصدير ، الناشر : مكتبة عين ضمس ١٩٩٩ للأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير.

المساسة التي تحتاج إلى تقوية وتصحيح أوضاعها في إطار تميق مفهوم ثقفة المنظمة Corporate Culture وإجراء الخطوات الأساسية التي تساعد على إجراء التحولات وإحداث التغيير المستهدف ، لخذا في الإعتبار دائما الحرص على العوامل التي تضمن تأكيد الجودة المخذا في الاعتبار دائما الحرص على العوامل التي تضمن تأكيد الجودة المعتمنة بما تتضمنه من الأبعاد اللازمة في حصر الإستراتيجيات المنظمة بما تتضمنه من الأبعاد اللازمة في حصر الإستراتيجيات الذي يعتبه كثير من رؤساء المواقع في أعمالهم ووظائفهم ?.. وينبغي أن تكون الأعمال سهلة الفهم والإدراك ... إن علماء الإدارة يقررون أن القوى العاملة التي تعمل بدون حوافز تشعر بأنها شبه غربية !!.. نشعر بأنها شبه معزولة عن العالم ... ولمن هنا علينا بجدية تامة أن نبحث في أجزاء أخرى !!.. وهذا حقها ... ومن هنا علينا بجدية تامة أن نبحث في مشكلة الإغتراب الوظيفي !!.. وأن نجعل بيئة العمل أكثر رضا.

<u>نظم المعلومات الإدارية:</u>

ونرجو أن نوجه النظر إلى أنه قد أصبح لنظم المعلومات الإدارية أهمية عظمى فيما يتعلق باتخاذ القرارات التي ترتبط بالبحوث والدراسات والمشكلات الخصة بالمنظمات ، ومن بين ما يدل على أهمية المتخصصين في نظم المعلومات الإدارية ، تلك الرواتب العالية التي يتقاضونها ، والسمعة الأفضل التي يحظون بها ، حيث أن ناتج جهودهم يساعد المديرين على حسن إتخاذ القرارات ، ويرى كثير من علماء نظم المعلومات والإتصالات أن التطبيق العملي أثبت في كثير من المنظمات الكبرى أن مناصب المتخصصين في نظم المعلومات الإدارية تتساوى تقريباً مع مديري المشروعات ماليا ووظيفيا ، وقد يكون في بقاتهم في مناصبهم الفنية فاقدة مزدوجة للمنظمات ولهم ، ومن هذا الفهم يرفعون (١) مناصبهم المنابق بنصاوى مع المديرين حتى لا تغريهم المناصب الإدارية الى التحول إليها ، ويذلك ينصهرون في التركيز في بحوثهم ودراساتهم إلى التحول إليها ، ويذلك ينصهرون في التركيز في بحوثهم ودراساتهم

نرجو أن نوجه النظر إلى المرجع الهام الذي يومشح أهمية إرتباط القوى الوظيفية بإجلاء إستغدام
 أدوات الأداء المهني، بالإضافة إلى أهمية الحوافز بالنسبة للقوى الوظيفية وتحقيق الأهداف...
 على سبيل المثال برجع إلى القصل الرابع في :

J.G. March and H.A. Simon, Organizations (Cambridge: Blackwell, 1993

للتقوق على النشاط المماثل في المنظمات المناظرة ، ويبذلون الجهود البحثية التي تحظى بمستوى خبرة أكثر تطوراً ، علما بأن منظمات الأعمال تعتبر التدريب المستمر لجميع أفراد القوى الوظيفية ركن أساسي من اركان تنمية المهارات والقدرات للمنظمة ككل وثُمَثِّل استثماراً رئيسياً ، وسياسات هذه المنظمات تتلخص في أن التدريب يفيد كلاً من القوى الوظيفية والمنظمة على حد سواء ، ويمتد التدريب بحيث بشمل أدنى المستويات الإدارية ، بما يسمح لكل فرد في هذه المنظمات أن يكتسب أوسع أنواع الخبرة في حُسن أداء عمله ، أخذا في الاعتبار أن العملية التدريبية في هذه المنظمات أركز على إحتياجات المنظمات أث وأولوياتها ، ومن هذه الحقيقة فإن أى شخص يُمكنه من خلال التدريب أن يصبح مستشاراً في مجاله القني ، وهذا يساعده إذا ما شغل فيما بعد وظيفة إدارية ، أن تتوافر في المركز الذي سيشغله جانب من الدراية الفنية ، وبذلك تساعد معارفه على أن تتطابق أهدافه مع أهداف المنظمة التي ينتمي إليها ، ولعل ذلك يساعد على تطوير مهارات الاتصال وزيادة فاعلية المنظمة في التخطيط وإحداث التغيير ، لأن الجانب الفني الذي هو جزء من مقومات شخصيته سيساعد في المناقشات والإقتاع عندما يدور نقاش في المجالات الفنية التي لديه خبرة سابقة عنها.

P

الأعمال الإدارية والحاسبات الإلكترونية:

إتسع في دواتر الأعمال تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والنتاتج ، ونرجو أن نوجه الأنظار إلى أن أسلوب الإدارة بالأهداف والنتاتج يهتم بأن تكون طبقة المديرين على أكبر قدر من القهم لوظائقهم ونطاق إشرافهم ، وتطبيق الأساليب العلمية والعملية التي تُمكنهم من تحقيق جودة الأداء في إطار القدرة على استخدام أحدث أدوات العصر ، على أن

خرجو توجيه النظر إلى أن المنظمات في تركيزها على إحتياجات المنظمات وأولوياتها ، تأخذ في
 إحتيارها أيضاً أهمية العلاقات الإنسائية في الإدارة وأهمية التلكير البشري في الإدراك السريع
 والتجاوب مع الحالات الإجتماعية... رجاء الرجوع إلى المرجعين الآكيين :

The New Leadrship: Managing Participation in Organization by N.J. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988.

Managerial Psychology: Managing Behavior in Organizations, by H.J. Leavitt, University of Chicago Press, 1988.

يقترن ذلك يسيدة روح الصل أو روح المؤسسة ، حيث أنها تُعتبر القوة الدفعة للصل الجماعي وتحفز القوى العاملة إلى الأداء بافضل ما لديها من مهارات وقدرات ، وتحفزهم أيضا على استخدام الترود بالمعارف ، مقترنة بفن استخدام ما تُسفر عنه البحوث والدراسات من مخترعات وأساليب ثيسر سرعة ودقة الأداء ، وفي هذا المجال فإن التحدي الذي يقابله المديرون هو : كيف يدفع القوى الوظيفية العادية إلى القيام بما هو غير عادي ؟... كيف يجعل الأفراد العاديين قادرين على الأداء الأفضل ؟... كيف يتجاوز قدراتهم السادة المعروفة عنهم واكتشاف المهارات الكامنة فيهم وتحويلهم إلى قوة عاملة أفضل من حيث السلوك والمعارف والأداء ؟...

كيف تستخدم المنظمات نظم المطومات الإدارية المرتبطة بالعنسبات الإلكترونية لتزويد المديرين بالبيانات والمطومات التي تُمكُنهم من إتخاذ المضل القرارات^(*) ؟..

وفي سبيل تحقيق أهداف نظم المعلومات الإدارية بالمنظمة يتعين على هذا الجهاز القيام بتنفيذ مجموعة من المهام وتَحمَّل المسئوليات :

 تحديد نوعية المعلومات اللازمة لمستخدميها ولمتخذي القرارات في المستويات التنظيمية المختلفة بالمنظمة.

*) تصميم النظم الرئيسية والفرعية للمعلومات ومنها: نظم المعلومات الإنتاجية ، نظم المعلومات التسويقية ، نظم المعلومات المالية ، نظم معلومات المالية ، نظم معلومات المشتريات والمخازن ، نظم معلومات الأفراد وغيرها ، وكذلك تصميم النظم الفرعية لكل منها.

*) دراسات الجدوى اللازمة لتحليل وتصميم نظم المعلومات الادارية.

تحليل جميع مدخلات كل نظام فرعي ورئيسي وترجمتها إلى
 بدادات محددة.

[•] نرجو أن نوجه النظر إلى مرجع " العلم الجديد لاتشاذ القرار الإداري The New " العلم الجديد لاتشاذ القرار الإداري Science of Management Decision حام ١٩٧٧ والذي تتاول بشئ من التقصيل التطورات الجديدة للقرار الإداري ، وأثر التقتيات بالتسبة للإدارة : هاضرها ومستقبلها.

- تحويل المدخلات إلى مخرجات من معلومات محددة.
- تنظيم تداول البيانات من وإلى الوحدات التنظيمية المختلفة.
 - مراجعة البيانات المراد تشغيلها وترميزها وتجهيزها.
 - تصنیف و تنظیم البیانات و وصفها.
- الإحتفاظ بالسجلات اللازمة لضبط حركة تداول البيانات والمعلومات.
- ") تتظیم وإدارة قاعدة البیانات الأساسیة وفحصها وتصمیمها وتطویرها.
 - تنظيم أعمال مكتبة الحاسبات الإلكترونية وإدارتها^(٠).
-) إعداد دراسات الجدوى اللازمة لإختيار الحاسبات الإليكترونية المناسبة لحاجة المنظمة.
- تصميم النظم الأساسية لتشغيل الحاسب الآلي مثل نظم التشغيل
 التي نتناسب مع حاجة الإدارات المختلفة ، ونظم التشغيل
 الفوري ونظم المشاركة في الوقت.
- أي تصميم البرامج اللازمة لتشغيل البيانات على الحاسب الإليكتروني.
 - *) إعداد الجداول الخاصة بتشغيل البرامج على الحاسبات الآلية.
- إرسال المعلومات الناتجة من التشغيل إلى مستخدميها بعد مراجعتها وإختبار صحتها.
 - *) تقييم وصيانة الأجهزة والبرامج والنظم.
 - وضع النظم الخاصة بمراقبة أمن البيانات والمعلومات.
- *) تنمية وتطوير نظم المعلومات الرئيسية والفرعية بصفة مستمرة.
 - تبسيط الإجراءات وتحسين وتطوير نظم العمل بالمنظمة.

⁾ قد يكون سن الأهبية بمكان أن توضع أن هناك الحديد من الطماء الذين وجهوا النظر إلى أمسية أمسية المستخدم المستخدم المناسبة في المناسبة المناسبة في المناسبة في المناسبة في المناسبة في المناسبة في الأصال المكتبية ذلك المجمع الكبير ، ومنهم على سبيل المنال :

¹⁾ The impact of Computers on Organizations (New York: Praeger, 1970).

Information Technology and Organizational Change, Belmont, Calif.: Wadsworth, 1970.

ولاشك أن من الأهمية بمكان أن ندخل مستوى تطور نظلم المعلومات الإدارية في الحسبان عند تقويم نواحي قوة المنظمة وضعفها ، وفيما يلي قائمة بما يجب أن يقوم به نظام المعلومات الجيد للإدارة (⁶⁾:

- ١) يجب أن يركز النظام إنتباه المديرين على عوامل النجاح الضرورية في أعمالهم.
 - ٢) يجب أن يوفر النظام المعلومات الدقيقة ذات الجودة العالية.
- ٣) يجب أن يوفر النظام المعلومات الضرورية عند الإحتياج إليها من قبل من هم في حاجة لذلك.
- ٤) يجب أن يعالج النظام البيانات انقديمها للمديرين في صورة نافعة.

ويمكن لنظام المطومات أن يمثل نلحية قوة المنظمة في كل مراحل الإدارة الاستراتيجية : مرحلة التخطيط ، ومرحلة التطبيق ، ومرحلة التقويم ، فيمكن ، مثلاً ، استخدامه في تحليل بيئة المنظمة ، ويمكن استخدامه أيضاً في الرقابة على الأشطة المختلفة للمنظمة ، كما يمكن استخدامه كسلاح لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ، ويمكن استخدامه في معرفة الرضا("") الوظيفي.

وإذا كان من الضروري ، من حيث المبدأ ، توصيل مقاييس الأداء والأهداف إلى الأقراد المنوط بهم وضع وتطبيق الخطط الاستراتيجية قبل أخذ أثر هذه المقاييس على الإدارة في الحسبان ، فإنه يمكن لنظم المعومات الاستراتيجية أن تقوم بهذه الوظايفة.

Whseelen, T.L. and J.D. Hunger, 2st ed. Reading, Mass. Addison-Wesley, 1987.

^{**} Robsert P. Quinn and Linda J. Shepard, The (1972-1973) quality of Employment Survey, Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan.

كما يفيد نظام المعلومات الإدارية في تدعيم ومساندة الاستراتيجية التي الإدارية على مستوى الأعمال ، فيمكن لوحدة الأعمال الاستراتيجية التي تتبع استراتيجية القيادة في قلة التكلفة أن تستخدم النظام لتخفيض التكليف عن طريق تحسين كفاءة العمل أو تحسين استخدام الموارد الأخرى كالمخزون أو الآلات.

ولا يمكن إغفال الدور المحوري الذي تلعبه القيادة في التطبيق الاستراتيجي ، فهي التي تضطلع بمهمة تحديد الأهداف والغليات الاستراتيجية وتوضيحها ، وتحديد الموارد اللازمة للتنفيذ وتوزيعها ، والإشراف على إعداد التنظيم اللازم لتطبيق الاستراتيجية المختارة ، ووضع وتطوير السياسات والإجراءات والموازنات التغطيطية والبرامج الوظيفية.

ولعلَّ ما تبذله المنظمات من جهود التوفير القيادة الاستراتيجية المناسبة التنفيذ الاستراتيجية الإدارية المختارة يحظى باهمية عظمى عند بدء نشاطها ، حيث أن له أولوية فيما يتعلق بنجاح المنظمات ، خاصة مع عدم تجانس ظروف المنظمات على اختلاف أوجه نشاطها.

ويقصد بالقيادة الاستراتيجية هنا القرارات الخاصة التي يتمتع بها المدير ، وتكون لديه في نفس الوقت الخاصية التي تمكنه من حسن توصيل الإستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في التنظيم الذي يرأسه ، وتصميم التنظيم الملالم لتنفيذها ، وإعداد النظم الإدارية المختافة لذاك.

وتقوم المنظمات بلجراء التطبيق القيلاي الاستراتيجيتها علاة بدة طرق ، ولعل من بين أواقل الخطوات التي ينبغي عليها التلكد منها ... وضع الاستراجيين في المراكز المناسبة تبعاً للإستراتيجية المختارة لنشاط معين في المنظمة أو المنظمة كلا. ومن الضروري التلكد من تمتع الاستراتيجيين بالتعليم والخيرة والقدرة والشخصية والأخلاق اللازمة لتطبيق الاستراتيجية المختارة. كما يعتبر نمط القيادة وقيم الإدارة أيضاً من المعامل المهمة في التطبيق القيلاي للإستراتيجية المختارة. وعموما فإنه من المفيد للمنظمات أن تؤكد على دوافع المديرين

الاستراتيجيين لتحقيق أهدافها الإستراتيجية بالربط بين مكافأة هؤلاء وإنجازهم الاستراتيجي.

البيروقر اطية والسلوك التنظيمي:

يمكن القول أن الروتين والبيروقراطية قد زحفت إلى العديد من الوحدات والمنشآت الحكومية بصفة عامة ، ووحدات قطاع الأعمال بصفة خاصة ، ولعننا هذا نشير إلى أن مصر للأسف الشديد دخلت في هذا المجال حيث أصبح إتخاذ القرارات يحتاج إلى إجراءات كثيرة وإلى موافقات من مستويات مختلفة مما يفقد القرار جدواه لطول فترة هذه الإجراءات والموافقات!!.. كما يلاحظ أن أسس وقواعد الأداء لا تتسم بالمرونة المناسبة أو مراعاة أوضاع طبيعة كل وحدة ... أو كل شركة على حدة والظروف المحيطة بها . وقد أثبت التحليل العمى أن هذاك من المسئولين في بعض الشركات من ركّز جهوده على الإهتمام بالكم على حساب جودة الإنتاج !!... مما نتج عنه مشكلات متعدة في تصريف المنتجات . ورغبة من الدولة في تحقيق معدلات تنمية اقتصادية عالية ، فقد رسمت سياسات إقتصادية جديدة تدخلت فيها الدولة بنهج جديد للقطاع العام والذي أطلق عليه فيما بعد " قطاع الأعمال " .. وقد لوحظ أن الدولة في الماضي تدخلت في مجالات وأنشطة عديدة - كان من الأحرى تركها للقطاع الخاص - حيث تدرجت سياساتها التطبيقية من الصناعات الاستر اتبجية الهامة إلى الأنشطة التجارية والخدمية الصغيرة ، الأمر الذي ترتب عليه إهدار لموارد الدولة المتاحة ، والتي كان يمكن توجيهها لمشروعات أكثر أهمية بالنسبة للمجتمع ، ونوجه النظر إلى أن الدولة تنتهج حاليا سياسة تشجيع القطاع الخاص وتفتح أمامه مجالات كثيرة ليشارك في عملية التنمية الإقتصائية والإجتماعية ، الأمر الذي يفرض عليها التوسع في توفير متطلبات التحول والتي منها التطيم والتدريب بما يتناسب مع تخريج القيادات الطمية الخبيرة المدربة والقادرة على الاسهام في العملية الادارية وتحقيق عملية التحول والتغيير نحو الأفضل ، وهذا يعنى أن على الدولة والأجهزة المتخصصة أن تلجأ إلى التدريب التحويلي المقترن بالسلوك التنظيمي لكي يكون لدى مصر الكوادر التي تحتاج إليها ظروف الإنفتاح وجذب الاستثمار.

مقومات الإصلاح والسلوك التنظيمي:

لاشك أن المتغيرات التي حدثت في الداخل والخارج تفرض على المستويات المسئولة عن التطوير والتحديث والتغيير إحداث العديد من التطورات في السياسات والمناهج التي تطبقها المنظمات لكي تلبي إحتياجات المجتمع في إطار المتغيرات العالمية ذات التأثير على الإقتصاد القومي ، ومن هذا المنطق رأينا ، ومازلنا نرى ، أن هناك أساليب على جاتب كبير من الأهمية نحن في حلجة شديدة إلى الأخذ بها ، من حيث جوهرها ومضمونها ، وليس فقط من حيث الإدعاء بأتنا نلخذ بها من حيث مسماها !!؟ ومن بينها ما يأتى :

*) تبني مناهج البحث العلمي :

التعليم بصفة عامة ، والبحث العلمي بصفة خاصة هما المدخلان الطبيعيان لأى نهضة حضارية وسمة من السمات اللازمة لكل مجتمع يبغى اللحاق بركب الحضارة المعاصرة ، وضرورة من لوازم الحفاظ على المستوى الطمى والثقافي وتثميتهما ، ومن هذه المفاهيم فإن آثار ذلك تعود بالخير العميم على المجتمع ، فالبحث العلمي أثبت حقا وصدقا أنه ليس غرضاً يُستهدف لذاته ، وإنما هو الوسيلة المُثلى لتنمية المجتمع ، وهو السبيل إلى إختيار انسب الطرق للإنتقال إلى المستوى الحضاري المتقدم ، كما أن البحث الطمي في مصر يُعتبر الأداة لإحياء التراث المصري والعربى لعبور الفجوة بين الماضى الذي نفخر به والمستقبل الذي نرنو إليه ... أخذا في الإعتبار أن البحث الطمي ليس مقصورا على مجال من المجالات ، بل هو لازم لكل مجالات النشاط الإنسائي ، فإن كانت أهميته واضحة في مجال الطوم الطبيعية والبيولوجية ، فأن دوره في التطيم لا يمكن أن يُنكر ، ذلك أن العملية التطيمية هي في حقيقتها عملية بناء الإنسان ، ولا بد أن ثتاح لعلية بناء الإنسان خلاصة التقدم العلمي في جميع المجالات وأن تُطوع لها كل أدوات الحضارة الحديثة ووسائلها لكى تحسن إعداد الإنسان المصري وثربى فيه ملكة القدرة على فن استخدام العقل.

ولئن كان البحث العلمي في بعض فروع المعرفة يتناول الموجودات من الأشياء والإحياء ، فإنه في مجال التعليم يتناول الإنسان ، وهو أرقى الكائنات الحية وأعقدها ، بل هو يتناول عقل الإنسان وفكره وسلوكه (*) ، الأمر الذي يجعل طبيعة البحث في هذا المجال وأساليبه والتغيرات والمقاييس التي تحكمه مختلفة عن غيرها من مجالات البحث الطمي والتكنولوجيا ، أخذا في الإعتبار أن الذين ينتمون إلى مرحلة التعليم العالى في جامعات العالم يبذلون أقصى ما لديهم من طاقة الفكر والعمل ليواكبوا ما يشهدونه يومياً من زيادة المعرفة بمعدلات عالية وسريعة ، والمعرفة هي التقدم وهي القوة ... ومن هذه الحقيقة تقع على الجامعات والمعاهد العيا تحمل أعباء تعيق مفهوم المعرفة والعناية بأن تتضمن خطة الدراسة بها الأساليب العمية لمدارس البحث العلمي والدراسات البينية ليصبح أسلوبا ومنهاجا عاما للحياة وتطوير المجتمع في مجالات الانتاج أو الخدمات في أي موقع من مواقع النشاط الإنساني المختلفة ، سواء أكانت إدارية أو اقتصاديةً أو اجتماعية أو سياسية أو علمية ... أو غير نلك .. وهناك إجماع علمي على أن أي جهد يُبذل في سبيل حل مشكلات العمل في أي موقع من مواقع النشاط الإنساني أو في سبيل تنظيم العمل ، أو رفع كفاءة الأداء ، أو النهوض بالإنتاجية ، أو تحقيق التنسيق والتكامل ، أو ترشيد السلوك الإنساني ، يدخل في نطاق البحث العلمي بمفهومه المعاصر... ومن هذا المنطق حرصت الجمعية المصرية للدراسات التعاونية منذ إنشائها للمعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية أن تتضمن خطة الدراسة مدارس المناهج البحثية على مدى الستوات الأربع للدراسة.

ومما يجعل للبحث العلمي في مجال التعليم أهمية خاصة لنا في مصر ، هو أن النقل عن المجتمعات الأجنبية محقوف بمواقع الخطأ^(۱۰) ،

نرجو أن لوجه النظر إلى المرجع الذي اصدره كلين (Klein, S.B تحت عنوان: Learning:Principles and المرجع أن لوجه النظرية المرجع الذي المتعدد التعديد أن الإحدادات المعاصرة ، والمتاقية الإحدادات المعاصرة ، والمتاقية الإحدادات المعاصرة ، والمتاقية المتعدد المعامرة المتعدد المعامرة المتعدد المعامرة المتعدد الم

نرجو التكرم بالرجوع إلى: التنظيم التعارض وإدارة البودة الشاملة ، بين إستراتيجية التغيير وإستراتيجية التصدير ــ تكيف الأسئذ التكثير/ كمثل هدى أبو الخير ، النشر ، مكتبة عين شمس ١٩٩٨ .

لأن العملية التطيمية يحكمها كثير من العوامل المحلية التي تعتمد على البيئة والتقاليد والخلفية الحضارية ، مما يجعل التجريب الواعي والبحث المقارن والتجارب المنضبطة من الزم ما يحتاجه التطوير أو التغيير في مجال التعليم ، وهذا هو المفهوم الذي تطمناه من القيادات الطمية التي بحثت وخططت ، ودربت وكوّنت الفرق البحثية المتعلونة للعمل معاً من أجل تحقيق أهداف التنمية...

إن الأمر الذي يحتاج إلى صحوة الطماء ليبتكروا أفضل أساليب التربية والتعليم التي تتناسب مع قيمنا الروحية التي ثثبت في أعملق فلوينا وعقولنا مفهوم التعلون في كل مجالات الحياة بصفة عامة، والمجالات البحثية بصفة خاصة، علما بأن هناك من علماء الإدارة من تكلم عن " نظرية التعلون في الإدارة "، كما سبق وأوضحنا أن تشستر برنارد وآخرون ومنهم كيزلر وزميله سبرولت (").

إن البحث العلمي في مجال التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة لازم لذا ، وهو بختلف عن البحث في مجال التكنولوجيا من حيث المنهج والاسلوب والضوابط وكثرة المتغيرات ، مما يجعله من أصب أنواع البحث العلمي ، كما أنه لابد أن تكون له الصبغة المحلية ، إذ أن قضايا المجتمع المصري لابد أن تُحل على أيدي الباحثين المصريين ، ولا ينفعنا النقل من الخارج أو إستقدام الخبراء الذين لن تكتمل لهم المعرفة بالشخصية المصرية أو الخبرة بالبيئة المصرية .. ومن أجل تحقيق هذا الهدف ينبغي أن تضع المؤسسات العلمية البحث العلمي كلحد دعائم خططها العلمية ، في إطار تجارب جامعات العالم المتقدم ... ومما لاشك فيه أنه ينبغي علينا جميعا أن نؤمن بالحقيقة المؤكدة أنه " لن يبني مصر إلا عقول مصر وأيدي مصر ".

 ^{*)} ترجو أن توجه الانظار إلى أن هناك الكثير من الطماء الذين كتبوا في موضوع الآثار
 *(لاجتماعية للعمل الجماعي في الجامعات والمنظمات ، ومن بينهم :

Kielsler and Sproult, Computing and Change on Campus (Cambridge University Press: New York 1987).

*) الإهتمام بالتطيم التجاري:

مراجعة مناهج التعليم التجاري لكي تفي بالإحتياجات المستقبلية في ضوء تطور العلوم والتكنولوجيا ، وهذا يتطلب تنمية المعارف والقدرات المرتبطة بالتخصصات التجارية ، والإهتمام بحسن إعداد أسائذة العلوم التجارية من المرحلة المتوسطة إلى مرحلة الجامعة ، بحيث يساير الأسائذة باستمرار إحتياجات المجتمع المتغيرة ، ولمع أهم المتغيرات الحيوية هي تلك التي ترتبط بالتقدم التقتي السريع وإنعكاساته على السرعة المتزايدة في الثقي الأستنع الدي بصورة كلية إلى تغير مماثل السرعة المؤالية الماضية ، حيث أن السرعة الوظائف والمهام خلال السنوات القليلة الماضية ، بل إن التغير التقتي لم يتسبب فقط في إختفاء بعض الوظائف ، ولكن ترتب عليه أيضاً رفع مستوى بعضها وظهور وظائف وأعمال جديدة لم تكن معروفة أيضاً رفع مستوى بعضها وظهور وظائف وأعمال جديدة لم تكن معروفة أيضاً ممك الدفائر ، يفرضان إعادة النظر ومراجعة أهداف ومحتوى وأساليب البرامج المحاسبية بشكل يعكس الدور الحقيقي لهذه الآلية في وأساليب البرامج المحاسبية بشكل يعكس الدور الحقيقي لهذه الآلية في

تَعْلُم العلوم التجارية :

إن معارفنا حول الكيفية التي تتم بها عملية التَّمُ تتجاوز في نواح كثيرة قدرتنا على إستخدام وتوظيف هذه المعارف ، وعلى سبيل المثال فإننا لم نبدأ إلا حديثاً في تطبيق فكرة أن كل فرد يتعم طبقاً لأسلوبه المتقود من خلال مواطن القوة فيه ، والتي إما أن تدعم إكتسابه للمعارف والمهارات أو تحبطها ، وكذلك من خلال نمط التعلم الذي يتفق مع ميوله ورغباته به والذي يميل إلى الإستمرارية.

وبقدر ما لطرق التدريس من أهمية ، إلا أنه لا توجد طريقة مثلى لتدريس العلوم التجارية ، فالطلاب يتعلمون في ظل ظروف مختلفة الأنواع معتمدين على أنماطهم الذاتية في التعلم، ، وهناك بعض البرامج التعليمية في إدارة الأعمال تتفذ من خلال الإطار التقليدي لعملية التعليم التي تعتمد على الأساتذة فقط ، وبعضها يرتكز على طبيعة المادة

الدراسية ... الخ .. وفي جميع الأحوال فإن دور الأستاذ هو أن يكون مرشداً ، وأن يحاول توفير المناخ التعليمي الجيد الذي تجري فيه عملية التعلم بأفضل ما يمكن .. إن مقررات وبرامج العلوم التجارية وإدارة الأعمال ينبغي أن يتم بناؤها بطريقة ذات مغزى ، وأن يراعى فيها الكيفية التي يتعلم بها الأفراد.

إن نظريات النّعلم تتعامل مع الظروف التي تحفز أو تحبط عملية الثعلم، وهناك مفاهيم عامة تتطبق على جميع المتعلمين وعلى جميع المهام التعليمية وجميع المواقف التي تجري فيها عملية النّعلم .. إن الأغراض الرئيسية لعملية الثقلم هي توجيه الأنظار إلى بعض نظريات الثّعلم المتفق عليها حاليا والتي تتعلق بالتعليم التجاري، وإستخلاص تطبيقات مفيدة لعملية التدريس. وقد إهتم رجال التربية لفترة طويلة بتطوير وإختبار نظريات حول الكيفية التي يتعلم بها الأفراد ، وتميل النظريات الأكثر حداثة إلى النتافس مع القديم منها وليس الحلول محلها ، لذلك فبن المعتقدات والممارسات التربوية لأغلب من يقومون بالتدريس تعكس تنوعاً في نظريات الثعلم وقد يتناقض بعضها مع البعض الأخر.

تعريف التعلم:

ورغم إختلاف علماء النفس في تعريفاتهم للتعلم فإن معظمهم يتفقون على أن التعلم هو "تغير في السلوك لا يعزى إلى النمو أو لتأثير العقاقير أو الحالة السيكولوجية "، وهم يتفقون أيضاً على أن التعلم عملية مستمرة طوال الحياة وتحدث في ظل ظروف كثيرة ومتنوعة ، وهناك من يصف (التعلم) بأنه " العملية التي تمكن أنواعا محددة من الكتنات الحية من تعيل سلوكها بسرعة ونجاح بطريقة أقل أو أكثر ثباتا ".

وربما تكون الخبرة لازمة لتحقيق عملية التعلم ، حيث إن التفاعل بين الفرد والبيئة تتضمنه جميع التعريفات ، وتبعا لما يقوله الخبراء فإن التعلم "خليط معقد من : الذكاء ، الدافعية ، العوامل النفسية الاجتماعية ، والتعلم عملية مستمرة من تمثيل وتكامل وإعادة تكامل وتمييز الخبرات

والمعلومات الجديدة ، مما يترتب عليه حدوث إختلافات في السلوك أو الاتجاه أو كليهما ".

والتعلم في ذاته لا يمكن ملاحظته ، ولكن يمكن أن يستدل على حدوثه ، ومن خلال التغيرات التي تحدث في السلوك أو الأداء الخاص بالفرد .. إن دور أساتذة التعليم التجاري في عملية التعلم هو تشكيل أو تعديل السلوك ، وذلك لاجتياز الفجوة بين ما "يعرفه" التعلم وبين ما "يحتاج إلى معرفته" ، وذلك للتمهيد لتعلم جديد أو سلوك جديد .. إن إمكانية تحقيق الأساتذة لهذا الهدف تعتمد تماما على نظريات التعلم التي يقرها.

عمليات التعلم الأساسية:

هناك ستة أنماط من نتائج التَّعَلَّم التي تمت من خلال نظريات التعلم وترتبط بتدريس العلوم التجارية ، وهي :

- التعلم الارتباطي ، الذي يتعلق بالإرتباط بين أفكار معينة أو بتذكر حقائق معينة.
- ل التعلم بالممارسة ، الذي يتم فيه الإكتساب والتحصيل التلقائي
 من خلال التكرار .
- ٣) التعلم المعرفي الإستكشافي ، التعلم والفهم ، تكوين مفاهيم وتعميمات.
- ٤) التعلم الإنساني التقديري ، الذي يهتم بإنماء الاتجاهات والتذوق.
- التعلم الحركي الإدراكي ، حيث يكون الإهتمام بالاستجابات الحركية والإدراكية.
- آ) تعلم فنون اللغة ، حيث يكون من الضروري استخدام وسائط
 التعلم بطريقة تلقائية تشبه التحدث باللغة الأم للفر د.

وأياً كانت المدارس العلمية للتعليم والتَعلم ، فإن أدواتها والتي منها المراجع ، فينبغي أن تكون بشكل واسلوب مُحبّب ، وفيما يتعلق بالمراجع ، فإنها ينبغي أن تكون حسنة الصياغة وينبغي أيضاً أن نراعي

حُسن صياغة المادة العلمية بحيث تكون قابلة للقراءة (*) ، وأن تكون في مستوى المرحلة العلمية للدارسين ، فإن مراعاة ذلك من العناصر الجديرة بالإعتبار ، فقد أجريت في الخارج العيد من البحوث العلمية منهم كل من سباش Spche ، و دال شول Bormatl ، و جائينج Ganning و بورماث Bormath و فراي Fray (**).

والجدير بالذكر أن الدول المتقدمة إهتمت بالعملية التعليمية من مرحلة الحصائة حتى الجامعة (***) بما في ذلك التدرج التعليمي الذي يرتبط بالوظيفة التي تتفق مع ميول ورغبات الدارسين ، على اختلاف قدراتهم وأنواعهم من حيث طبيعة شخياتهم وحالتهم الصحية ، ومن أجل تحقيق ذلك تراعى الإعتبارات التي ينبغي أخذها في الحسبان ، وقد نعجز عن إمكانية الدخول فيها في هذا المقام ، لأن العملية التعليمية وحدة واحدة منذ مراحل التعليم المبكرة ، ولذلك تؤتي أكلها في المراحل التالية ، وعلى سبيل المثال إنهم بأخذون في الإعتبار نظرية الإختلافات الفردية ، وحق المواطن في أن تراعى الدولة حالته ، وذلك لأن هناك مشكلة التكيف المتعامل مع نوعيات من الطلاب وعلى وجه الخصوص الطلاب ذوي العملية الإحتياجات الخاصة ، فهذه النوعيات وفقاً للإنجاء الحديث في العملية التربوية والتعليمية مع زملائهم المراحية والتعليمية مع زملائهم

Rudolph Flesch, How to Test Readability (New York: Harper and Bros., 1951).

George D. Spache, Good Reading for Poor Readers, 6th ed. (Champaign, III.: Garrard Press, 1966).

^{* -} Edgar Dale and Jeanne S. Chall, "A Formula for Predicting Readability", Educational Research Bulletin 27 (January 21, 1948): 11-20; and 28 (February 18, 1948).

Robert Gunning, The Technique of Clear Writing (New York: McGraw-Hill Publishing Company, 1968).

J.R. Bormuth, "Cloze Tests as Measures of Readability", (Ph.D. diss., Indiana University, 1962).

Edward Fry, "A Readability Formula That Saves Time", The Journal of Reading, 11 (April 1968).

Joyce Kupsh, "Working with Hearing-Impaired Students", Journal of Business Education, 53, No. 3, (December 1976).

Allen O. Ross, Psychological Aspects of Learning Disabilities and Reading Disorders (New York: McGraw-Hill Book Company, 1976).

Ricci, Fred A., "Job Descriptions for Cooperative and Distributive Education". Journal of Business Education 52 (April, 1977).

الأسوياء ، وفي رأينا أن ذلك يتطلب قدر كاف من المرونة في التعامل مع الفروق الفردية (أ) بين الطلاب والنهوض بها في إطار إنساني يحرص على الجانب النفسي والإنساني وأن الجانب التعليمي للجميع هو حق من حقوق المواطنة ، وهذا المفهوم ينبغي أن كون لدى الأساتذة الذين يقومون بمهمة التعريس من الحضانة حتى الجامعة.

وليس هناك حاجة إلى مزيد من التأكيد على أننا حينما نذكر كامة "المنظمات" ، فإنما تتضمن هذه الكلمة العديد من المعاني ، ومنها نمط الإتصالات ، والعلاقات بين مجموعات من القوى الوظيفية التي تشملها الراتها وأقسامها الفرعية ، بما في ذلك العمليات المتعلقة بإتخاذ القرارات وتنفيذها ، فهذا النمط يُزود أعضاء المنظمات بالكثير من المعلومات ، والكثير من الافتراضات والأهداف والانتجاهات التي تدخل في قراراتهم ، كما أنها توفر أيضا مجموعة من التوقعات الثابتة المدركة فيما يتعلق بما يفعله الأعضاء الآخرون للمجموعة ، والكيفية التي سوف يستجيبون بها لما سيقوله أو يفعله شخص ما ، إن علماء الاجتماع يطلقون على هذا المحموعة الامستوداء الاجتماع يطلقون على هذا المستوداء الإهدارية Managerial Roles Approach ".

ويرى علماء الإدارة أن كل مدير تنفيذي عندما يتخذ أي قرار من القرارات ، عليه أن يُركِزُ بإحدى عينيه على الموضوع الذي أصدر بشأنه هذا القرار ، ويُراقب بالعين الأخرى أثر هذا القرار على نتائجه التنظيمية في المستقبل ن وهذا المفهوم يدخل في نطاق التخطيط الإستراتيجي. ("")

وفيما يتطق في مراعاة الفروق الفردية في تطيم الطوم الإدارية ، نرجو التكرم بالرجوع إلى :

Perfetto, Edda, "Communications" in Changing Methods of Teaching Business Subjects, edited by Leroy Brendel and Herbert Yengel, Chapter 14 Washington, D.C.: National Business Education Association, 1972.

Ralph E. Mason and Peter G. Haines, Cooperative Occupational Education and Work Experience in the Curriculum 2^d ed., (Danville III.: Intrestate Printers and Publishers, 1972).

Simon, Herbert A., Administrative Behavior, A study of Decision-Makin Process in Administrative Organizations, Fourth Editions, New York, The Free Press.

نرجو أن نوجه الأنظار إلى أن البحوث والدراسات المرتبطة بالسلوك التنظيمي ، والتي منها التعرف على سلوك وإتجاهات وأداء العاملين في وضع تنظيمي معين ، والبحوث والدراسات التي تهتم باثر شخصية المنظمة على العاملين فيها ، وآثار الظروف البيئية على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها ، وغير ذلك من البحوث التي تأخذ في إعتبارها دائما أن المنظمات تعتبر كل منظمة منها " نظام مقتوح "Open System" ، هذا النظام يؤثر في المجتمع ويتأثر به ، وتحرص هذه المنظمات على تنسيق العمل بين الأفراد والجماعات في الأقسام والإدارات وكافة الوحدات التي يشملها الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ونظرًا لأن هناك متغيرات قد تحدث داخل هذه المنظمات ، أو متغيرات قد تحدث في بيئة العمل ، أو متغيرات قد تحدث في البيئة الإقليمية أو الدولية وتوثر على نشاطها ، فإن التنظيم العلمي الإداري الجيد يتطلب من العيون والعقول العامية الساهرة أن تكون يقظة ، وأن تبادر بمعالجة المواقف التي تطرأ ، وتعمل على إجراء الجهود الطمية والإدارية والتنظيمية المناسبة التى تعلج ما قد تحدثه هذه المتغيرات على المنظمات ، وأن تؤدي ذلك بروح الفريق وتعاون المتخصصين علمياً ، ورجال الأعمال ، وذلك حفاظاً على المنظمات ، والعاملين فيها ، وولاء المتعاملين معها ، وصولاً إلى مزيد من الإزدهار وحُسن السمعة ، وتحقيق هذا الهدف يتطلب الاهتمام بالجانب الأخلاقي والمهنى ، واستمرار روح التعاون بين القوى العاملة ، والتفكير في الحوافز السلوكية الملامة مع الأخذ في الإعتبار ما قد يترتب على حدوث هذه المتغيرات من تهديدات المنظمات المنافسة الخارجية، ولعل هذه النقاط التي ذكرناها ثلقي الأضواء على أهمية إجراء البحوث التي يقوم بها خبراء مصريون متخصصون لديهم خبرة ومعارف ومعاومات بحيث تسفر بحوثهم عن إضافة ثقافات وإتفاقيات وهياكل ومعتقدات حول أنشطة المنظمات المصرية ، وهذا المزيج من المعلومات سيُضيف حتما إلى قدرة المنظمات على إستتباط أساليب جديدة لمعالجة الموقف ، ويُعتبر مثل هذا الجهد نقطة جوهرية في عملية السلوك التنظيمي ، من حيث إيجاد التفاعل والتنسيق بين الوحدات التي يشملها البناء التنظيمي للمنظمات ، وأن المديرين هم الأشخاص الذين يقع على عائقهم ملاحظة الأداء ، وتشخيص

المشكلات ، وتحليل المعلومات ، وإيضاح الجوانب التي تساعد على إتخاذ أفضل القرارات التي تتعلق بالتنفيذ^(*).

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نُشير إلى آراء العلماء والباحثين في المجالات المرتبطة بالسلوك التنظيمي ، حيث أنهم يجمعون على أن البحوث التي إرتبطت بالسلوك التنظيمي ، إهتمت بالفرد ، والجماعة ، والمعنظمة وصولا إلى النهوض بالمجتمع أخلاقيا ، وسلوكيا ، واقتصاديا ، ومن هذه البحوث استكشف العلماء الجوانب المعرفية للسلوك الإنساني ، وهم ماز الوا يواصلون بحوثهم ودر اساتهم ، ثم يستنبطون مناهج وبرامج السير قدما في عملية السلوك التنظيمي عن طريق النطبيق العلمي المستنبطوه ، وبعد ذلك يبحثون بمنهجية الإستدلال العلمي لاستخلاص ما يرون إضافته إلى ما سبق واستنبطوه ، وبذلك يتطور السلوك التنظيمي من خلال البحوث التي أجريت ، وسيستمر التطوير من خلال البحوث التي مستقيلا.

ولعل الشكل الذي نورده في الصفحة التالية عن تطور السلوك التنظيمي يوضع جانبا من العلوم التي ينبغي إجادتها وفهمها وإستناد المنظمات إلى المتخصصين فيها ، والأراء التي استنبطوها التطبيق السليم ، ومؤكدين على أن برامج العلوم السلوكية تستهدف زيادة الإهتمام بإجراء البحوث والدراسات من قبل العلماء الذين يركزون على تطوير المجالات التي نتصل بها إلى أن تصبح في المستقبل علم له أصوله وقواعده ونظمه ، ومن هذه الحقيقة نرجو أن تهتم المنظمات المصرية والعربية ببحوث السلوك التنظيمي ووضعها موضع التطبيق ، وعلى وجه الخصوص العمليات التعليمية التي تتصل بحسن إعداد الكوادر اللازمة لتشغيل المنظمات عن طريق الإلتحاق العمل بها.

وعلى سبيل المثال إذا كانت المحاسبة تتكون من معارف ومهارات ، فهذه لا يتم تَعلَمُها بطريقة واحدة ، فمعرفة الحقائق يُمكن المتسابها من خلال طرق وأساليب متعدة ، وتتطلب اكتساب المهارة في تطبيق عنوم المحاسبة ممارسة حقيقية وتدريبات متكررة ، الأمر الذي ينبغي معه العمل على إشباع حاجات الدارسين بالأسلوب الذي يتناسب مع الأحداد الكبيرة من طلاب الجامعات ، خاصة وأن الأساليب التربوية

[&]quot; برجاء التكرم بالرجوع إلى : الأصول العلمية لمبادئ الإدارة الدولية ، مكتبة عين شمس ١٩٩٦.

(Organizational Behavior Development: تطور السلوك التنظيمي)



يجمع علماء السلوك التنظيمي أن تطوره (يعتد على المناهج العلمية) ، وعلى إستخدام مصطلح العلوم السلوكية الذي يدأ إستخدامه منذ يداية الخمسيئات من القرن العضرين ، ثم زاد الإهتمام بإجراء البحوث التي إحتمدت على المواد الأساسية للطوم السلوكية : علم النفس ، وعلم الإجتماع وعلم الأجناس، وكذلك على العلوم الإجتماعية : الطوم السياسية والإقتصاد والتاريخ ، ويتعين على بلحث السلوك التنظيمي الإهتمام دائما بمعرفة الأحداث الواقعية في المنظمات ، وأن ينقل المقالق للمديرين بالأسلوب الذي يستفيدون منه في أحمالهم الإدارية.

والتطيمية تؤكد أن أنماط التَعَلَّم تختلف من طالب إلى آخر ، ومن هذا المعنى ينبغي أن تهتم الدولة بتهيئة المناخ في المؤسسات التطيمية بحيث يستطيع أعضاء هيئة التدريس حفز الطلاب على عملية التَعَلَم ، وتشجيع كل طالب على الإندماج بحماس في العملية التطيمية.

ولعل من الأهمية بمكان أن نؤكد على أن مقررات إدارة الأعمال والمحاسبة تهتم بمرحلة ما قبل الإحتراف المهني أو الإستخدام ذي الطبيعة الشخصية ، حيث أن التعليم التجاري يعد تعليماً قنياً حيوياً في المفهوم الواسع للتعليم الموجه للوظيفة ، وقد أدى التقدم السريع في التقدية إلى ظهور الحاجة إلى نظام أعلى من المهارات الفنية ، ومفاهيم معرفية أكثر من جانب العاملين بالأعمال المكتبية مستقبلاً ، اذلك فإن أهمية التدريب المستمر خصوصاً في المهارات الأساسية أصبحت ظاهرة ، وحركات التنقل شائعة بين العاملين في الأعمال المكتبية ، وفظراً لتغير الخطوط الوظيفية من وظيفة فردية إلى سلسلة من المهن فإن هناك حاجة إلى قاعدة واسعة من التعليم التجاري لإعداد الأقراد الذين يسايرون التغير في متطلبات المهارة.

الموظف والتعليم والتَّعَلُّم :

وينبغي أن نوجه النظر إلى أن الموظف الناجح في مجال إدارة الأعمال هو ذلك الذي يعرف أساليب الإتصال الفعال ، ويستخدمها بكفاءة وتشير نتائج الدراسات إلى أهمية مهارات الإتصال في إدارة الأعمال والمحاسبة ، فيما يتعلق بالإنجاز من خلال كمية الوقت المنقضي في عمليات الإتصال ، وتوافر القدرة على عملية الإتصال لدى الموظفين ، وتعطي الكثير من الشركات حاليا أولوية لإتقان الموظف للمهارات وتعطي اللغات ، وفيما يتعلق باللغة العربية فإن الأمر يتطلب إعطاء الإهتمام اللازم نحو جوانب متعدة مثل قواعد النحو والهجاء والترقيم وبناء الجمل والمفردات هذا بالإضافة إلى إتقان اللغات الأجنبية.

ومما لاشك فيه أن التعليم والتَعلَم يرتبطان أيضا بالتدريب ، ومن هذا المنطق ينبغي النظر إلى برامج التدريب بإعتبارها عملية مستمرة غير منتهية ، وينبغي على أساتذة العلوم التجارية أن يهتموا بإعداد

موظفى الأعمال المكتبية متعدى المواهب ، الذين يملكون الإستعداد والقدرة على أن يظلوا في حالة تعلم مستمر بهدف مواكبة المتغيرات وما يترتب عليها من التزود بالقدرة أو إعادة تعلم للمهارات الوظيفية.

إن الحاجة إلى اساليب تدريب جديدة تواكب متطلبات التغير في كثير من الصناعات قد بدأت في الظهور خصوصاً في مجالات إدارة الأعمال والمحاسبة ، وقوة العملية التربوية اليوم تكمن في إحداد أفراد يتقون تعليماً رسمياً مستمراً ، ذلك لإن تغير الخطوط الوظيفية من مجرد وظيفة فردية إلى سلسلة من الوظائف قد أدى إلى إدراك العملين أن مهنتهم الأولى التي عملوا فيها لن تستمر على حالها طوال حياتهم العملية ، ولع هذا يوضح أهمية الحاجة إلى التدريب على مستويات أولية في المجالات المهنية التجارية ، وفي نفس الوقت إنشاء أسس للتعليم التجاري المستمر ، وتتم عملية التدريب هذه من خلال عمليات تدريب واسعة النطاق تشتمل على : الأسلوب التتابعي في الإعداد والسلالم الوظيفية ، والمهارات ... ولعل هذا يدفعنا إلى توجيه النظر إلى التطورات العلية والتكنولوجيا العالمية ، حيث نجد أن أثارها قد عمت الحياة الانسانية ، ومن أهمها :

- تطور وسائل الإنتاج وتزايد دور العمل الذهني وتضاؤل دور العمل البدني.
- تزايد قدرة الإنسان على إستخدام موارد بديلة عن الموارد الطبيعية.
- تقصير الزمن بين الكشف العلمى ، وتطبيقاته لخدمة الإنسان.
- تعقد الخيرة والمعرفة الإنسانية ، وتشعب عناصرها ، وظهور علوم وتخصصات جديدة ، وإزدياد الحاجة إلى إعداد متخصصين في مجالات عديدة عامة ، ومتخصصة.
- توفر البيانات والمعلومات العلمية وتدفقها المستمر مما أثرى الإسان بالمعرفة في كثير من أمور الحياة المتعلقة بالفرد أو بالمجتمع أو بالهيئات والمنظمات.

- توفر وسائل الإتصال بين الأمم ، ومن ثم زاد التفاعل بين مختلف الثقافات ونمت العلاقات الدولية ثقافياً وإقتصادياً.
- زيادة متوسط عمر الإنسان نتيجة الكشوف الطبية الحديثة ،
 والرعاية الصحيحة المتزايدة.

وغني عن البيان أن التقدم العلمي والتكنونوجي المتزايد قد أدى إلى قيام عدم التوازن بين الإنسان وبيئته ، فيرزت مشكلات عديدة كالسكان والغذاء والطاقة... إلخ .. ولا ريب أن حل هذه المشكلات في ضوء دراسات المستقبل يتوقف على عامل حاسم هو فهم الإنسان لها ، وإدراكه لآثارها المختلفة ، ثم إختيار الأسلوب الأسب لمواجهتها.

آراء بعض علماء العلوم الإدارية والإنسانية :

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضت أن علماء العلوم الإدارية والإساتية يقررون أن: من المعارف العامة لدارسي علوم الإدارة الآن أنهم يعرفون عند متابعتهم لثقافة المجتمع الحالي يوميا ، أنها تتسم بالطلوم الغربي في تحسيناتها في مجالات العلوم الطبيعية ، وان العلوم الإجتماعية تثققف عنها بكثير. والأهمية المستمدة من حقيقة هذا الوضع لا يمكن إغفالها ، حيث أنه إذا لم يتعلم الإسمان كيفية تعبئة جهود الموارد البشرية والتنسيق بين الناس ، فإن عدم الكفاية والفاقد الناجم عن عدم القدرة من الإستفادة من المكتشفات الفنية سيترتب عليه إستمرار التخلف.

وفيما يلى نورد النص:

It is common knowledge that the culture of presentday society is characterized by revolutionary improvements in the physical and biological sciences and that the social sciences have lagged far behind. The significance of this state of affairs can hardly be overestimated, for unless man can learn to harness human resources and coordinate the activities of people, inefficiency and waste in utilizing technical discoveries will continue.

\$

كما يرون أيضاً أن المنظمات تواجه في مجتمعنا الدولي المعاصر مجموعة من التحديات والتهديدات .. تهديدات تتعلق بالكفاءة وتهديدات تتعلق بالفاعلة .. وتهديدات تتعلق بالبيئة .. وتهديدات تتعلق بالبيئة المضطربة .. وتهديدات تتعلق بليئة المضطربة .. وتهديدات تتعلق بنيئة عليات العملاء .. وتهديدات تتعلق بنعو طلبات العملاء .. وتهديدات تتعلق بالحفاظ على بقاء المنظمة .. وتهديدات تتعلق بنموها المطرد في عصر الإستراتيجيات التنافسية .. إلى غير ذلك من التهديدات التي تستجد مع تطور العلم والتكنولوجيا .. وما يترتب على ذلك من تغيرات في أسلوب الأداء ، وإستخدام المستحدث من الأدوات التي ثيسر الأداء وتعظيم القوة الإنتاجية للعاملين ، وما يترتب على ذلك من تسريح العاملين ، حيث يذكر دكتور " ويندل Wendell أن قطاع الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية خسر من تسريح الموظفين ومنح الأجازات النهائية الأولى من عام ١٩٩٣.

ولعل التهديدات التي تحيط بالمنظمات من كل جانب قد فرضت على العلماء أن يبحثوا في أساليب مواجهة المنظمات لهذه التهديدات وهذه التحديات بحيث تصبح المنظمات قادرة على التعلمل والتكيف والبقاء ، وأيضا تحقيق أهدافها في إشباع إحتياجات الناس بالإضافة إلى النمو المطرد الذي يضيف إلى حُسن سمعتها ، ومن بين الأساليب التي فلاوا بها تطوير المنظمات لتتناسق مع تطورات ومتغيرات العصر ، وهذا يتطلب اليقظة المستمرين في إطار التجديد والتحسين وصولا إلى النهوض بالمعامل الإنساني إلى ما يرقى إلى حُسن وقدرة الأداء والرضى الوظيفي ، بالمعامل الإنساني إلى ما يرقى إلى حُسن وقدرة الأداء والرضى الوظيفي ، وزيادة قاعلية الأفراد ، والجماعات التي وشملها الهيكل التنظيمي للمنظمات ، وذلك أجريت بحوث وبذلت جهود كثيرة ، ومن بين هذه الجهود ما أسهم به علماء العلوم السلوكية ، الذين بحثوا ، وماز الوا يبحثون الجهود ما أسهم به علماء العلوم السلوكية ، الذين بحثوا ، وماز الوا يبحثون

Wendell L. French, Human Resources Management, 3rd ed, Boston: Houghton Mifflin, 1994.

في تطوير العملية التنظيمية في إطار السلوك الإنساني والتنظيمي والمواصة بينهما من أجل تحقيق الأهداف ، ولذلك نادى علماء السلوك الانتظيمي منذ إجرائهم بحوثهم المبكرة بضرورة تحسين إدارة البيئة الثقافية للمنظمة ، وفي نفس الوقت يُعزز قيم الأقراد بالمنظمة ، ومن هذا المفهرم مازالت بحوث العلماء التعاونية تجري في إتجاه المواعمة وتنسيق المصالح بين صالح الأفراد وصالح المنظمة بأسلوب علمي يجعل نوعية الحياة في عمل منظمات الأحمال أكثر إرضاءا ، بحيث يحقق الصالح العام لكلى الطرفين ، وبذلك يستطيع الجميع أن يبذلوا الجهد المناسب لمواجهة التحديات التي يراجهونها.

وفي إيجاز شديد فإن مدرسة الطوم السلوكية تُركِز في دراساتها على العلاقات المختلفة بين الأفراد ، وهو ما يُطلق عليه العلاقات الإسائية human relations ، وتهتم أيضاً بدراسة ديناميكية النشاط الإسائي من جهة ، ومدى إرتباط هذه الديناميكية بالمناخ الثقافي والحضاري الذي يتم فيه هذا النشاط ، إلى غير ذلك من عوامل أخرى ، وتستخدم هذه المدرسة علوم النفس والاجتماع والأجناس ، وعلم النفس الإجتماعي ، وعلم الأمراض النفسية والتحليل النفسي .. إلى غير ذلك من العلوم التي غير ذلك

التطيم التعاوني وتنمية المنظمات :

هناك موضوع حديث نسبياً في غلية الأهمية ، وهو تزايد الإهتمام العالمي بالتطيم التعاوني وتطبيقاته باستمرار ، بهدف أن تكون القوى العاملة أكثر قدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة ومستجداتها ، ومُهيأة للقيام بدورها الإنتاجي بمجرد تخرجها من مؤسسات التعليم والتدريب ، فالتعليم الذي يقوم أساساً على مبدأ الربط بين التعليم النظري والواقع العملي ، هو من أكثر الوسائل الفعالة في تأهيل القوى العاملة

لمزيد من دراسة هذا الموضوع نرجو الرجوع إلى :

Organization Development, Behavioral Science Interventions For Organization.

Improvement: Fifth Edition, by Wendell French and Cecil Bell, JR., Prentice-Hall, Inc. 1995.

لتكون عند مستويات أداء أفضل ، وقد أجريت العديد من البحوث والدراسات الستنباط اساليب جديدة في إطار مفاهيم التعليم التعاوني ، حيث تبين أن هناك العديد من دول العالم تعانى في الوقت الحاضر من مشاكل عدم المواعمة المطلوبة بين مخرجات مختلف أنواع نظم التعليم والتدريب والاحتياجات الفطية من العمالة لأسواق العمل فيها. وقد يرجع ذلك إما إلى عدم الربط المناسب بين برامج التعليم والتدريب وظروف وإحتياجات هذه الأسواق من العمالة ، أو إلى عدم تمكن الأجهزة التطيمية والتدريبية - في حالة حدوث ذلك الربط - من الوفاء بنوعية هذه الإحتياجات. وقد يعزى ذلك إلى عوامل كثيرة ، في مقدمتها أن معظم برامج التعليم والتدريب يغلب عليها الطابع النظري على حساب الطابع العملي التطبيقي ، الأمر الذي ينتج عن ذلك وجود أفراد ايست لديهم إمكانات الممارسة العملية لتولى مسئواياتهم الوظيفية فور تخرجهم بأكبر قدر من التوافق ، وقد أدركت بعض الدول الصناعية لعلاج ذلك أهمية الربط بين العمليتين التعليمية والتدريبية ومهارات سوق العمل من خلال ما يُعرف إصطلاحاً بنظام التعليم التعاوني الذي يعتبر أسلوباً متقدماً من أساليب التطيم التطبيقي.

وإدراكا لأهمية تحقيق أقصى درجات التوافق بين مهارات خريجي النظم التطيمية والتدريبية وما تتطلبه أسواق العمل من قوى عاملة بمواصفات محددة ، أخذت العدد من الدول في العمل على تطبيق نظام التعليم التعليم الدراسة النظامية والخبرة العملية المنظمة ذات الصلة بالمنهج التعليمي في مجال الحقل المراد دراسته والتخصص فيه ، وهو على هذا النحو ، يعتبر وسيلة جيدة لإكساب الطلاب الخبرة بطريقة منظمة تتخلل الدراسة النظرية ، دون إخلال بمتطلباتها الأساسية أو إحداث زيادة ملحوظة في سنوات الدراسة.

ويعتبر التعليم التعاوني أو التعليم بواسطة التعاون ، وهو الذي يمزج بين المؤسسات التعليمية وجهات العمل ، أسلوبا متقدماً من أساليب التعليم التطبيقي ، إذ أن فكرته تستند إلى نظرية مفادها أن العملية التعليمية تتم على عدة مراحل منسقة في ترتيب تصاعدي ، تبدأ في مرحلتيها الأولى والثانية بالمعرفة والإدراك للمهارات الأساسية ، وهي مرحلتيها الأولى والثانية بالمعرفة والإدراك للمهارات الأساسية ، وهي

أمور يمكن تعلمها بالأساليب المتعارف عليها ويمكن إكتسابها بنجاح كبير ، وتأتي بعد ذلك المراحل المتقدمة من العملية التعليمية ، وهي حسب الترتيب التصاعدي : التطبيق والتحليل والتقييم ، وهذه المراحل المتقدمة لا يمكن تحقيقها على الوجه الأمثل إلا بواسطة الممارسة العملية وتطبيق المعرفة والإدراك المكتسبين داخل المؤسسات التعليمية ، والتعليم التعاوني بما يتيحه من فرص عمل فعلية للطلاب يساعد على تحقيق المراحل المتقدمة من العملية التعليمية.

ومن الجدير بالذكر ، أن إحدى الجامعات الأمريكية (جامعة نورث إيسترن في بوسطن) تضم أكبر عدد من الملتحقين ببرامج التعليم التعاوني في أمريكا (حوالي ٣٥٠٠٠ طالب وطالبة في عام ١٩٩٣م)^(٥).

كما يدعم أهمية التزايد المطرد في أعداد الملتحقين ببرامج التعليم التعاوني في بعض دول العالم ما أوضحته بعض الدراسات في هذا المجال ، فقد أوضحت دراسة قامت بها جامعة ولاية ميتشجن الأمريكية عام (۱۹۹۳)^(**) أن غريجي برامج التعليم التعاوني في كافة المجالات يحصلون على رواتب أعلى من نظرائهم خريجي برامج التعليم التقليدي في هذه المجالات. وقد دعمت الدراسة التي قامت بها جامعة نورث إسترن (North Eastern) الأمريكية عام (۱۹۹۶م)^(***) نتائج دراسة المحال حيث أوضحت أن جامعة ولاية ميتشيجن الأمريكية في هذا المجال حيث أوضحت أن الخريجين التعاونيين يحصلون بالمتوسط على حوالي ٤٠٠٠ دولار إضافية على دخلهم السنوي مقارنة بدخول نظرائهم خريجي التعليم النظيم النطالة (Unemployment) بين خريجي

Chris Eames et al., « Developing A Model of Cooperative Education in New Zealand" Conference Proceeding of the Cooperative Education Asia Pacific Conferenc; Industry And Education, 24-26 August, 1994; University of Auckland, New Zealand.

University of Auckland, New Zealand.

Philip Gardner, "Early Work Outcomes: A Comparison of Co-op and Non-coop Graduates" Research Symposium Proceeding Organized by Cooperative Education Association, 32nd Annual Conference Minneapolis, March 12-15, 1995.

Gary Somers and Paul Harrington, "Coop Participation and the Post Graduate Employment and Earning of Engineering Students; A Preliminary Analysis" ibid. PP. 13-20.

التعليم التقليدي (غر١٣)) كان أعلى من نظرائهم خريجي التعليم ال

فوائد التطيم التعاوني :

ثمة العديد من الغوائد التي ينيحها التعليم النعاوني للأطراف المعنية به (الطالب – جهة العمل – الجهة التعليمية) ، وتتلخص هذه الغوائد فيما يلي:

بالنسبة للطالب:

- وفير المعلومات ذات الصلة بالممارسة العملية ، الأمر الذي ينتج عنه فهم أكبر وتعلم أكثر دواما.
- المساعدة على إختيار المهنة الملائمة خلال فترة العمل ، حيث يستطيع الحكم على ما إذا كانت المهنة التي يوديها أثناء العمل هي المهنة التي يرغب في مزاولتها في المستقبل ، وبالتالي يكون عند التخرج اكثر قدرة على فهم متطلبات النجاح في مهنته.
- معرفة القدرات والإمكانات ومواطن الضعف الذاتية من خلال : المواجهة الفعلية للحياة العملية وعملية التقويم التي يقوم بها المشرف على التدريب وجهة التدريب معا.
- إمكان الحصول على وظيفة مستديمة وبراتب أعلى من خريجي الجامعات الأخرى ، نظرا لصلاحيته للعمل الفوري بعد التخرج.
- أمكان الحصول على أجر عن الأعمال المؤداة بما يساوي المبالغ التي يتقاضاها الموظف المتفرغ للعمل نفسه.

بالنسبة لجهة العمل:

 التعرف على إمكانات قطاع التعليم في مجال توفير التخصصات المطلوبة.

- إختيار الموظف المناسب من خلال تعاملها مع الطلبة في أثناء فترة العمل بعد إنتقاء الأفضل من بينهم.
 - *) توثيق الصلة بين الجهات التعليمية وجهات العمل.

بالنسبة للجهة التطيمية :

- تحقيق الهدف الأساسي للجهة التعليمية في المساعدة على الوفاء بربط التعليم بالإحتياجات الوطنية من القوى العاملة المؤهلة من خلال عملية التغذية الإسترجاعية.
- إكتساب معلومات حديثة والتعرف على المشكلات والصعوبات التي يواجهها القطاع الأهلي وعلى إحتياجاته في مجال القوى العاملة في ضوء ما جد من تقنية تمهيدا لإعداد البرامج التي تكفل الوفاء بهذه الإحتياجات.
- الإستفادة القصوى من البنية الأساسية لجهات التعليم كالفصول الدراسية والمعامل والسكن وما إلى ذلك نظرا لوجود جزء من الطلاب في العمل ، بالإضافة إلى ما تقدمه جهات التوظيف من تجهيزات لتدريب الطالب في بيئة العمل الحقيقية ، بما يضمن ترسيخ المعلومة النظرية من خلال التطبيق العملي لها.
- تطوير المعلومات التكنولوجية والأبحاث من خلال العلاقة الرسمية وغير الرسمية مع أرباب الصناعة.
-) إثراء معلومات وخبرات المعلمين من خلال الإطلاع على ما جد من تطورات تقنية بحرص القطاع الأهلي دائما على توفيرها ، الأمر الذي تتحسن معه العملية التعليمية.

وتُصنَّف برامج التعليم التعلوني المقدمة في الجامعات والكليات والمعاهد إلى الأثواع التللية : برامج تعلونية إجبارية (Mandatory) ، برامج تعلونية إختيارية (Selective) ، وبرامج تعلونية إنتقائية (Selective).

مصر والتطيم التعاوني :

يعترف المجتمع المصري والعربي ، وعلى وجه الخصوص التعاونيون أن الرئيس جمال عبد الناصر اسهم في إدخال بذرة التطيم التعاوني ، وأن الرئيس محمد أنور السادات أشاد في مؤتمرات عامةً بمعهد الدراسات التعاونية والإدارية أساتذة وطلابا وعاملين ، وأنشأ كراسى أستاذية للتنظيم التعاوني بجامعة عين شمس ، وأدخل هذا التخصص في دراسات المجالس القومية المتخصصة ، وأقيم مؤتمر كبير للتعاونيات الاستهلاكية نوقش فيه الدور المهم الذي يقوم به قطاع التعاون كصمام أمان ضد الاستغلال والإنتهازية في كثير من دول العالم المتقدم، وذلك في حالة إذا ما تعاونت الجامعات مع قطاعات التعاون ، وأسهم الرئيس حسنى مبارك في توسيع قاعدة نشر التعليم التعاوني وتدعيمه من حيث استمرار رعاية جامعة عين شمس ووزارة التطيم العالى لهذا النوع من التعليم الذي تتفرد به مصر في عالمنا العربي المعاصر ، ذاكرين أن سيادته قد استقبل قيادات التعاونيين العرب ، وسمح لهم بالمزيد من المنح في نظام البعثات الداخلية للمعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية ، وتحقق عن طريق استمرار التعاون المشترك تحديث التطيم التعاوني من منظور جامعي معاصر بالتعاون مع جامعة عين شمس لخبرتها وتطوير لوائحها وإدخالها التعليم التعاونى على مستوى مرحلة البكالوريوس والدراسات الطيا .. ومن هنا كان على الجمعية المصرية للدراسات التعاونية أن تخطط بالأسلوب العلمي الذي تراعى فيه إقتصاديات التعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر وإدارته وتمويله بطريقة تؤدي إلى أقصى درجات الكفاءة المناسبة للصلية التربوية والتطيمية مع مراعاة المعايير القومية والإجتماعية ، وفي أن يتحقق كل ذلك في إطار مبدأ الإعتماد على النفس والتمويل الذاتي ، ودون طلب أية معونات من الداخل أو الخارج ، ودون تحميل ميزانية الدولة أية أموال ، أي تتحمل الجمعية التي تضم رؤساء جامعات ونوابها وأساتنتها المتخصصون في شتى فروع المعرفة ، ويتحلون بإرادة وقدرة على التعامل مع التحديات والمتغيرات مهما عظمت ، والذين بدأوا مسيرتهم بتطبيق مبدأ الاعتماد على النفس منذ ما يقرب من خمسين عاما ، وتحملوا أعباء الرسالة العلمية ، علما أنه يدخل في

نطاق نشر الرسالة مفهوم الديمقراطية السليمة ومفهوم المواطنة السليمة والمسلولة ، ومفهوم تكافؤ الفرص بغض النظر عن المذاهب السياسية أو العقيدة الدينية ، أو الجنس ، أو مستويات الدخول ، والمساواة والعدالة التامة بين أبناء الوطن جميعا ، وحرية التعبير ، وتنمية روح بذل الجهود الذاتية في تدعيم الكيان الإقتصادي والإجتماعي للدولة بما يشارك في تحقيق الأمن والسلام والإستقرار لجميع المواطنين .. أي أن هناك جوانب علمية وروحية وسياسية وإجتماعية وإقتصادية ينبغي من أجل حُسن إعداد الكوادر التعاونية وصولا إلى تحقيق رسالة التعاون الإجتماعية والإقتصادية، وتدعيم هذه الرسالة ووضع كافة إمكانياتها في خدمة المجتمع المحلى والإقليمي والدولي عن طريق التعاون المشترك ، وتطبيقاً للشعار الذي رفعه الحلف التعاوني الدولي " التعاونيون في العالم عائلة واحدة ".

التعليم التعاوني والدراسات البينية:

والحقيقة التي نعتز بها ونؤكدها من هذا المكان أن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية صاحبة المعهد أسهمت بتحديث التعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر وفقا لأحدث نماذج التربية والتعليم منذ إنشائها حتى الآن ، وهو نموذج تبنى الدراسات البينية التي أضافتها إلى العملية التعليمية ، ونجحت بذلك في تنمية المعرفة العلمية والإدارية والإقتصادية والنمو الفكرى ، وهي عوامل أساسية في إمداد الدولة برصيد من الخبرة والمعرفة تسهم في القضاء على ضعف التكوين الطمى ونقص التدريب الفنى وإنخفاض مستوى الكفاءة ، وذلك عن طريق التعاون المشترك .. أي أنها أسهمت في تطوير نظام التعليم التعاوني بالقدر الضروري من التطوير اللازم لنظام التعليم الحديث الفعَّالُ دون التّخلي عن التعدد والتنوُّع الفني المثمر الذي يفيد الحياة في مصر بما يخدم هدف ربط التعليم باحتياجات المجتمع ، ويزيد من فرص النجاح في الحياة المهنية في المستقبل ، خاصة وأن المعهد عمل على تطوير خطط الدراسة به بحيث يسمح بالأخذ بنظم الدراسة البينية ، وتتضمن لوائح المؤسسات العلمية المطبقة للدراسات البينية إمكانية أن يتضمن المقرر موضوعين أو أكثر من المقررات ويطلقون على هذا المنهج:

Inter disciplinary And Multi Disciplinary Approach of courses studied at universities involving two or more subjects.

وفي ضوء المنهج السابق ذكره حدث تطور كبير في العملية التعليمية ، وأوصت عديد من الجامعات بتوسيع قاعدة المفهوم الذي أوضحناه والذي يتضمن الدراسات البينية وأطلقوا عليه : Tertiary education وأوضحوا أن هذا الإصطلاح يرتبط بالتعليم العالمي كالجامعات والكليات : in Colleges or Universities.

وقد أثبت التطبيق العلمي والعملي فيما يتعلق بمناهج الدراسات البينية أن هذه المناهج تحقق إثراءاً كبيراً في نواحي المعرفة والمعلومات والخبرات والإرتفاع بمستوى الطلاب العلمي والثقافي إلى جانب تعميق الفهم فيما يتعلق بمجالات التخصص ... وقد جعل هذا التحديث من المعهد العالي للدراسات التعلونية والإدارية مفخرة للمنظومة التعليمية في المنطقة العربية ، وحظى بسمعة عالمية على الصعيد الدولي ، ومن هذا الحقيقة تستعد الجمعية الآن للوفاء بعهدها وتقديم صروحها للدولة وفقا لما تراه مؤسسة الرئاسة في هذا الشأن ، خاصة وأن مؤسسة الرئاسة كان وما يزال لها فضل كبير في تدعيم نشأة هذه الرسالة وتطورها.

مؤتمر تحت رعاية الرئيس:

إن الإنسان المصري المتخصص والمتطور ليسعد بجهود المجلس الأعلى للجامعات في مصر حيث أمكنه بالتنسيق مع جامعة الأسكندرية أن يسجل لدى دوائر العالم المتقدم أن جامعاتنا المصرية قد أسهمت بدور بارز فيما يتعلق بتأصيل التعلوم التعلومي وفقا لأحدث التطورات العصرية حيث عقدت جامعة الأسكندرية في مايو ١٩٩٠ مؤتمرا تحت رعاية الرئيس حسني مبارك وبالتسيق مع " جامعة نورث " التعليم السترن (٥) Northeastern University " تحت عنوان " التعليم

أوضحنا من قبل في حديثنا عن التعلوم التعاوني وتنمية المنظمات ، أن جامعة نورث إيسترن بالولايات المتحدة الأمريكية تضم أكبر عدد من الملتحقين ببرامج التعلوم التعاوني في أمريكا ، وهي نفس الجامعة التي عقدت مؤتمرا دولها مع مصر بالإشتراك مع جامعة الأمكندرية تحت رعاية الرئيس.

التعاوني " ينمي علاقات المشاركة بين التعليم العلي ودوائر الأعمال والصناعة ".. وقد أكد الموتمر على أن دارسي البوم هم حملة المسئولية في إدارة النشاط في المستقبل ، وحيث أن الأعمال المستقبلية تتطلب أهمية أن يجمع الدارسون بين النظريات التعليمية التي يتلقونها في مقاعد الدراسة والخبرات العملية المستمدة من مواقع العمل .. بالإضافة إلى حاجتهم إلى التعليم المستمر مادامت الحياة.

ولعل هذا المعنى يجعل الجمعية المصرية للدراسات التعاونية تعتز بلتها كانت ومازالت من أوائل الذين نادوا بالتعليم التعاوني بمفهومه الجامعي والمتطور الذي يتسع في معناه لكي يشمل حسن إعداد الدارسين في مجال العلوم التجارية بالأسلوب العلمي المتطور الذي يؤهلهم لتحمل المسئوليات في كافة قطاعات المنظمات الإقتصادية في مصر سواء في ذلك القطاع العام أو القطاع الخاص أو التعاوني أو التشاط الأهلى.

ومن منطق هذا الهدف كان إسم الجمعية المصرية للدراسات التعاونية والإدارية التعاونية ، وكان أيضا إسم المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية الذي خطط للإرتقاء بالعملية التعليمية في مصر إلى مستوى التعليم التعاوني الذي عبرت عنه المؤتمرات التي عقدت في عالمنا المعاصر تحت عنوان " التعليم التعاوني ".

وفيما يلى الشعار الذي وضعته أحد هذه المؤتمرات:

التطيم التعاوني بمنظور دولي
CO-OPERATIVE EDUCATION IN GLOBAL CONTEXT
تبلال الخبرات
SHARING EXPERIENCES
تحديد الإحتياجات
DEFINING NEEDS
تعميق الرؤية
EXPANDING VISIONS
التغلب على العقبات
OVERCOMING CONSTRAINS
تغييرات ذات نتائج فعُللة
EFFECTING CHANGES

وإتماماً للفائدة تعرض جانباً من بعض مؤتمرات التعليم التعاوني التي حضرناها.

جانب من المؤتمرات الدولية التى حضرتها الجمعية المصرية للدراسات التعاونية وتم على ضوئها تطوير المناهج تباعا

The 1st World
Conference
On
Co-operative



Education

London

21-24 May 1979

واتماما للفائدة نلقي بعض الأضواء علَى المؤتمرات الدولية السابقة للتعليم التعاوني في مجتمعتا الدولي المعاصر حيث:

- *) انعقد المؤتمر الأول في لندن London بانجلترا عام ١٩٧٩
- *) وانعقد المؤتمر الثاني في يوسطون Boston بالولايات
 المتحدة الأمريكية عام ١٩٨١ .
- *) ثم انعقد المؤتمر الثالث في ميلبورن Melbourne
 باستراليا عام ۱۹۸۲ .
- *) ثم انعقد المؤتمر الرابع بأدنبره Edinbargh
 باسكتلندا عام ۱۹۸٥ .
- *) ثم انعقد المؤتمر الخامس باستردام Amsterdam *) بهولندا عام ۱۹۸۷ .
- *) ثم إنعقد المؤتمر السادس في هاملتون Hamilton
 بأوتاريو بكندا عام ١٩٨٩ .
- *) ثم إنعقد المؤتمر السابع في هـونـج كـونــج Hong Kong بالصين عام ١٩٩١

وكما أوضعنا يضاف الي هذه المؤتمرات مؤتمر التطييم التعاوني الذي عقدته جامعة الإسكندرية مع جامعة ذورث يسترز بأمريكا بالإسكندرية في مايو عام ١٩٩٠ ... وغير ذلك من المؤتمرات التي توالت بعد هذا التاريخ . وتوضيحا لتطبيق التعليم التعاوني في المعهد العالى للدراسات التعاونية و الإدارية نعرض خريطة توضح عناصر العملية التعليمية بالمعهد.



المؤتمسر الدولسي للتعليم التعاوني من منظور جامعت معاصسر الذي غقد بجامعة الاستخدرية تحت عنوان " التعليم التعاوني في مسمر بالستعاون مسع جامعة نورث إيسترن الأمريكية " وتحت رعاية الرئيس حسني مبارك يقر أن تطبيق التعاوني في مصر يسهم فسي عملية الستفاعل التسي تسؤدي إلى حل فسي عملية الستفاعل التسي تسؤدي إلى حل

The challenges lacing education in Egypt today are as great as its potential to meet them. These challenges not only pertain to teaching, learning, curriculum and other strictly educationally related concerns, but also include the impact of such problems on society in general and on the production sector in particular. What is needed is a catalyst to mobilize Egypt's resources to address these challenges and to overcome them. Cooperative education has demonstrated that it can effectively serve as just such a catalyst.

The challenge to reform higher education in Egypt is a high priority of Egyptian educators. It is recognized that present curricula do not meet the changing needs of Egyptian society and that there is a lack of appropriate consideration of the fundamental relationship between education and the labor market. The close interaction which co-op engenders between institutions of higher education and business and industry allows curricula to readily adapt to social and economic changes and to incorporate advancements in science and technology. Moreover, constant input from the employment sector

helps to keep college curricula up to date with the latest changes in industry. The strong and positive relationship developed between these institutions and the business community also keeps colleges and universities attuned to critical changes in the labor market. Cooperative education also directly addresses the announced Egyptian strategy of expanding and upgrading technical education, with special emphasis on new fields of technology related to production and services.

وتسبحيلاً للحقائس فين عهد الرئيس محمد حسني مبارك شهد تطوراً هاماً من أجل إصلاح التعليم ، حيث عقد في عهده أول مؤتمر علمي دولي للتعليم التعلوم الجامعي المعاصر ، بهدف إحداد الإنسان لمقابلة تحديات ومتغيرات القرن العشرين ، ولاشك أن التحديات التي تقابل التعليم في مصر الآن تعتبر من الضخامة بالقدر الذي ينبغي معهد البيع عن النمطية في المؤسسات التعليمية !!؟ ينبغي تتوعها معهد البيع حين النمطية في المؤسسات التعليمية !!؟ ينبغي تتوعها البيئة المصرية .. وهذه الستحديات لا تتعلق فقط بمشكلات التعليم والدراسة والمناهج والخطط التي تضعها المؤسسات التعليمية وغيرها من الهيسلات المعنية بشئون التعليم ، بل أنها أيضا تتضمن أثر هذه المشكلات على المجتمع بصفة عامة وعلى قطاع الإنتاج والخدمات بصفة خاصة.

إن الأمر الذي تحتاج إليه مصر في مجال التعليم هو إيجاد حافز يمكنها مسن تعبئة مواردها لمقابلة هذه التحديات والقدرة على التغلب عليها .. وقد أثبت التعليم التعاوني في الدول المتقدمة فعاليته وقدرته على أن يكون ذلك الحافز الذي يمكن عن طريقه تحقيق هذه الأهداف... فإذا كان ذلك قد تحقق في العالم المتقدم .. فلماذا لا يتحقق في مصر ؟.. نرجو ذلك.

إن الستحديات من أجل إصلاح التعليم العالى في مصر لها أولوية عسند علماء التربية الذين يقومون بإجراء البحوث والدراسات من أجل إستنباط الأساليب التي يمكن من خلالها الإرتفاع بالنظام التعليمي بحيث يتوافسر فيه مقومات حسن إعداد المُثلقي للتعليم مقومات النجاح في إطار السشروط والمواصفات التي تجعل منه قادراً على مقابلة هذه التحديات، ويسعدنا في هذا المقام أن نؤكد أن مصر تسترشد على قدر الإمكان بأحدث التطورات العالمية في فن إستخدام العلم من أجل التتمية البشرية بكافة أبعادها ، والتسي مشها المؤتمرات السابقة التي عقدتها الدول المستقدمة مسن أجل إصلاح العملية التعليمية تحت شعار "التعليم التعادي".

العلوم التجارية والمتغيرات:

ونظرا لأن الطبيعة الخاصة للتعليم التجاري تتطلب من أستاذ العلوم الستجارية أن يساير باستمرار الحاجات الاجتماعية المتغيرة ، ولعل أهم المتغيرات الحيوية هي تلك التي ترتبط بالتقدم التقتي السريع وإنعكاساته على السصناعة وإدارة الأعمال ، حيث إن السرعة المتزايدة في التغير التقني قد أدت بصورة كلية إلى تغير مماثل في طبيعة الوظائف والمهام خسلال السنوات القليلة الماضية ، بل إن التغير التقتي لم يتسبب فقط في إخستفاء بعض الوظائف ، ولكن ترتب عليه أيضاً رفع مستوى بعضها وظهور وظائف وأعمال جديدة لم تكن معروفة من قبل ، وهذه الوظائف الحالية فيما يلي:

- ١) أنها تتطلب عادة مهارات يدوية أقل ، ومفاهيم معرفية أكثر.
 - انها تتطلب في الغالب إستعمال كثير من المعارف الفنية.
- ٣) أن أداء هذه الوظائف يتطلب قدرا كاملاً من الإعداد الوظيفي التربوي العام ، أكثر مما تتطلبه الوظائف التي حلت محلها.
- ٤) وفي كثير من الحالات يحتاج العامل للمزيد من التطور المهنى ، بهدف شغل الوظيفة وأداء مهامها بنجاح.

وبالتالي فإنسه ينبغي النظر إلى برامج التدريب بإعتبارها عملية مستمرة غير منتهية ، وينبغي لأساتذة العلوم التجارية أن يهتموا بإعداد موظفي الأعمسال المكتبية متعددي المواهب ، الذين يملكون الاستعداد والقدرة على أن يظلوا طوال حياتهم في حالة تعلم وإعادة تعلم للمهارات الوظيفية.

وتظهر تأثيرات التقنية على مجالات إدارة الأعمال في ظهور نظم معالجـة الكلمـات التـي تنظم فيها وظائف السكرتارية ، تبعاً للوظائف المرتبطة بالمراسلات والإدارة ، حيث يكون موظفو السكرتارية والإدارة هم أول المتخصصين في هذا المجال ، وعادة ما تكون معالجات الكلمات هـذه مصحوبة بأجهزة التسجيل وأدوات الإملاء وكذلك أجهزة التصوير والنسخ.

ولقد توسعت استخدامات معالجة الكلمات في مجال الإدارة بسبب كفاعتها العالية في توفير النفقات ولجدواها^(١) المتزايدة ، فهي تمثل أشكالا جديدة لتهيئة خدمات مكتبية ميسرة ، كما تمثل أحد المكونات الهامة لبرامج التدريب على الأعمال المكتبية.

ولعل هذه الحقائق التي ذكرناها تدعو المنظمات أن تهتم بالتخطيط الإستراتيجي الذي يأخذ في حسبانه كل ما من شأنه أن يكبي إحتياجات المسنظمات سواء أكانت منظمات أعمال أو منظمات تعاونية أو منظمات خدمسية ، أو غيسر ذلك ، حيث أن مجتمعنا الدولي المعاصر يؤكد هاجة جميع المنظمات إلى مسايرة العلم والتكنولوجيا والمستحدثات التي ترتبط بطبيعة نشاطها.

و لاشك أن المنظمات والأفراد الذين ينتمون إليها ، ويربطون مستقبلهم بمستقبلها ومن هذا المنطق فإنه ، ينبغي على الجميع ، أفرادا ومنظمات ، أن يتضامنوا معا ، وأن يبذلوا أقصى طاقات الجهد لمواكبة تطمورات العلم والتكنولوجيا وتفهمها ، وإستيعابها ، ووضعها موضع التطبيق فسى إطار التخطيط الإستراتيجي الفعَّال ، وأن يعلموا جيدا أن تطوير منظماتهم يستند إلى تعليم وتدريب القوى العاملة على الإستخدام الصحيح لأدوات العصر التي تساعدهم على الأداء الأمثل في منظماتهم ، وعلى أعمال عقولهم للمشاركة في حل مشكلاتهم ومشكلات منظماتهم ، والإستفادة من الفرص المتاحة للتطيم والتدريب الذي يرتبط بالنهوض بالعاملين للإرتفاع بمستوى الأداء والتحسين المستمر ، خاصة وأن الإيمان بأن عملية تطوير المنظمات أيا كانت أحجامها أو أشكالها ، أو طبيعة النشاط الذي تمارسه ، وسواء كانت تنتمي إلى الحكومة ، أو القطاع الخاص أو القطاع التعاوني أو القطاع الإستثماري أو النشاط الأهلي ، على هذه المنظمات جميعاً أن تعرف أن تطويرها يعتمد على الجانب الإنسساني فيها ، وبذلك ينبغي أن تأخذ بأساليب البحث الطمي السذى يؤدى إلى زيادة فاعلية القوى العاملة فيها ، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة ، أو بمضى أوضح كل من يشملهم البناء التنظيمي

^{*} نرجو التكرم بالرجوع إلى :

Managing the learning Processing Business Education by Calfrey C. Calhoon, Colonial Press, 1986.

للمنظمة ككل ، وبذلك تحقق تحسين التطوير التنظيمي المستمر الذي تنهض فيه بأفرادها وبالمنظمة ، وهذا هو الهدف من جهود المدارس الإدارية منذ نشأتها وتطورها ، وبالتالي فيما يتعلق بتصميم إستراتيجيات لتطوير المنظمات في إطار التتمية المستمرة ، وفي إطار برامج تعاونية يجدون فيها حلولا للمشكلات والتحديات التي تواجههم ، وهذا هو أفضل أسلوب للتغيير والتطوير ، معرفين بالجهود الممتازة التي قدمتها مدرسة العلوم السلوكية والسلوك التنظيمي وفضل علمائها الذين قدموا كثيرا من الجهود المحمودة ، ومازالوا حتى الآن يواصلون هذا الجهد.

وليس هنك حاجة إلى مزيد من التأكيد على أننا حينما نذكر كلمة "المنظمات "، فبتما تتضمن هذه الكلمة العديد من المعاني ، ومنها نمط الإتصالات ، والعلاقات بين مجموعات من القوى الوظيفية التي تشملها إداراتها وأقسامها الفرعية ، بما في ذلك العمليات المتعلقة باتخاذ القصرارات وتنفيذها ، فهذا النمط يُزود أعضاء المنظمات بالكثير من الإفتراضات والأهداف والإتجاهات التي تدخل في قراراتهم ، كما أنها توفر أيضاً مجموعة من التوقعات الثابئة المدركة فيما يستطق بما يفعله الأعضاء الآخرون للمجموعة ، والكيفية التي سوف يستجيبون بها لما سيقوله أو يفعله شخص ما ، إن علماء الإجتماع يُطلقون على هذا النمط "طريقة الأدوار Approach ".

ويسرى علماء الإدارة أن كل مدير تنفيذي عندما يتخذ أي قرار من القسرارات ، علمه أن يُركِسرُ بإحدى عينيه على الموضوع الذي أصدر بسشائه هذا القرار ، ويُراقب بالعين الأخرى أثر هذا القرار على نتائجه التنظيمية في المسستقبل ، وهذا المفهوم يدخل في نطاق التخطيط الإستراتيجي (*)

Simon, Herbert A., Administrative Behavior, A study of Decision-Making Process in Administrative Organizations, Fourth Editions, New York, The Free Press.

المنظمات والتخطيط الإستراتيجي :

والمعتقد أنه ينبغي على المنظمات عند إجراء البحوث التي ترتبط بالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهدافها ، أن يتوافر في ذلك العناصر الآتية :

ا) ينبغي على المنظمات أن يكون لها وجهة نظر مستقبلية من خلال البحوث التحليلية التي تجريها وتتعرف من خلالها على الفرص المتاحة لها ، وأيضا ما قد يهددها search for opportunities and threats عدث يوجد العديد من العوامل التي قد يكون لها آثارها الضارة على مستقبل التنمية لأي مشروع ، فبعض المشروعات ينمو ، والبعض الأخر يضمحل ويتلاشي.

Many factors impinge on the future development of any enterprise.

٢) على المنظمات أن تضع إستراتيجية مقترنة بالبرامج:

Design the strategy and programs
حيث أن البرامج عبارة عن مجموعة من السياسك
والإجراءات ، التي تُدَعَم عادة برأس المال اللازم ، وميزانيك
التشغيل المناسبة ، ويكون غرض هذه البرامج هو وضع أسلوب
للعمل موضع التطبيق (*).

Programs are a complex of policies and procedures, ordinarily supported by necessary capital and operating budgets and designed to put into effect a course of action.

[°] لمزيد من دراسة هذا الموضوع نرجو الرجوع إلى :

Organization Development, Behavioral Science Interventions For Organization.

Improvement: Fifth Edition, by Wendell French and Cecil Bell, JR., Prentice-Hall, Inc. 1995.

وفي إيجاز ينبغي على المنظمات أن تكون مسلحة بنظرة مستقبلية عن عالم الغد ، وأن يكون بمقدور المديرين أن يتحركوا بهذي من التفكير الإيجابي نحو " ما الذي سنعمله بالنسبة لأي موضوع ؟ ".

Armed with forecast of the world ahead, managers can shift to active, positive thinking: "What are we going to do about it?"

٣) ينبغي بناء المنظمة بالأسلوب الذي يُدعَم الإستراتيجية :

Build an organization to support the strategy ويقول علماء الإدارة في هذا الشأن ، أن الذي يقوم بتنفيذ البرامج من أجل تحقيق الإستراتيجية الموضوعة هي المنظمة ، فما لم تكن المنظمة حسنة التصميم لأداء واجباتها ، فإن الخطط مهما كانت سلامتها ، قد تحقق نتائج علاية. وفي الحقيقة يُمكن القول أن الإستراتيجية تعتمد على قيادات رائدة فيما يتعلق بالمجال الجديد المرتبط بالإستراتيجية ، والمنظمة عديمة الفعالية هي تلك التي تفشل في أن تطرق الريادة في هذا المجال ويمكن أن تُعلني وتؤدي الي الكوارث والنكبات.

Strategy programs are carried out by an organization. Unless this organization is well designed for its tasks, the plans, however sound, may lead to mediocre results. In fact, if the strategy relies on, say, pioneering in a new field, an ineffective organization that failed in such leadership could bring disaster.

Guide the Execution

٤) التوجيه الإرشادي للتنفيذ :

ينبغي الإهتمام بمرحلة وضع الإستراتيجية ويرامجها موضع التنفيذ بحيث تُسهم كل خطة ، مع الخطط الفرعية ، مساهمة إيجابية لتحقيق الفايات والأهداف التي من أجلها وضعت الخطط ، وهذه الأهداف هي التي ينبغي أن يتجه إليها مختلف أوجه النشاط الإساني

في مختلف الوحدات ، وينبغي في هذا المقام ملاحظة أن أهداف المشروع وإن كانت تؤلف الخطة الأساسية لنشاطه ، إلا أن الأمر لا يمنع أنه قد يحدث ، أو يبدو في بعض الأحيان نوعاً من الإختلاف بين أهداف المشروع وأهداف إحدى إداراته ، الأمر الذي يتطلب اليقظة وسرعة العمل على تحقيق المواعمة اللازمة.

ولمعل من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى ما يقرره علماء الإدارة من أن المديرين الرئيسيين في المنظمات يعتمدون بشدة على صفار المديرين في الإشراف المباشر على العمليات ، غير أن هذا لا يعفى كبار المديرين من أن يبذلوا غاية جهدهم في مرحلة التنفيذ.

Central management necessarily relies heavily on junior managers for the immediate supervision of operations. But senior executives can never fully divest themselves of leadership in the execution phase of purposeful endeavor.

التخطيط الإستراتيجي ومستقبل المنظمات:

إن أية إستراتيجية تعمد بالدرجة الأولى على خطط تهتم بالمستقبل ، والمستقبل عالم مجهول . وهذه الحقيقة البسيطة تُقسَر لماذا يعتمد المخططون على الظواهر الحاضرة ؟... وغالباً ما قد تعترضهم مشاكل وأزمات مختلفة ... والخبرة المستمدة من القدرة العلمية والتجارب العملية تسمح لهم بالتفكير والتنبوء ببعض هذه المشاكل والأزمات ، والبحث عن أقضل الحلول لها في حلة وقوعها ... ولكن كما هو معروف ، إن الإدارة الفقالة يجب عليها أن تخطط لكي تتجنب مثل هذه المشاكل ، وعلماء الإدارة يقررون أن الإدارة الناجحة عليها أن تتنبا مثل مناسبة التي بما عساها أن تتعرض له المنظمة مستقبلاً وتعمل البحوث المناسبة التي بما عساها أن تتعرض له المنظمة مستقبلاً وتعمل البحوث المناسبة التي ثرشد العاملين بما ينبغي عمله عند حدوثها ، تلافياً للأخطار التي قد تنجم عنها.

أي أن أي مسئول في مجنمعنا الدولي المعاصر حينما يخطط المستقبل يجب عليه أن يتعرف قدر الإمكان على نوع المستقبل الذي يخطط من أجله ، لأن عملية التخطيط للمستقبل ينبغي أن تستند إلى معلومات دقيقة ، وتكون عملية التخطيط للمستقبل في ضوء هذه المعلومات المفيدة والدقيقة أساسا صالحاً لتحقيق النمو والنجاح.

وعلى هذا الأساس فإن دقة التنبؤ ، هي أساس التخطيط بصفة عامة ، والتخطيط الإستراتيجي بصفة خاصة ، وكلما تحسنت طرق التنبؤ ، تحسن معها ذلك الجزء المهم من التخطيط الإستراتيجي الذي يعتمد على التنبؤ بالأحداث، أخذا في الإعتبار أن وضع الأسس يذهب إلى أبعد من التنبؤ ، لأن السياسات التي ستطبق والمتوقعة ، والحقائق عن الإستثمار الرأسمالي ، والقضايا الأخرى لا تعتبر عادة من ضمن التنبؤ ، وهذه القضايا ، تشكل القاعدة التي يبني عليها التخطيط الإستراتيجي.

ونظراً لأن المستقبل لا يمكن التنبؤ به بدقة ، فإن علماء التخطيط الإستراتيجي يرون أنه يستحسن أن يكون هناك مجموعات بديلة من الأسس ، وخطط بديلة مبنية عليها. وعلى سبيل المثال فبنه إذا كانت هناك حادثة كبيرة كنشوب حرب أو تدهور اقتصادي أمراً لا يمكن التنبؤ به بدرجة معقولة من الدقة ، فإن التخطيط الإستراتيجي الحسن يحتاج إلى وضع خطط بديلة على أساس إفتراضات مختلفة : كحالة الحرب والسلام ، والسلام مع حالة تسلح ، والعمالة الكاملة ، والإردهار والإمهار ، والأسعار المرتفعة والأسعار المتدهورة ، أو أية أحداث سياسية أو اقتصادية مهمة.

وفي التخطيط الإستراتيجي الذي يتعلق بالنشاط التجاري ، تكون الخطط البديلة جاهزة عندما تتغير الأسس الرئيسية . وقد يكون هذا من بين الأسباب التي من أجلها لجأت معظم المنظمات التجارية في عالمنا المعاصر إلى إعادة تنظيم هياكلها وضمنتها إدارة متخصصة أطلقت عليها " ادارة التغيير "(*) .. ولعل هذا يوضّح لنا أن هناك ضرورة دائمة لإتخاذ

أرجو أن أوجه النظر ألى أن بعض قيادات الإدارة العليا في مصر لا يحيذون إنشاء "إدارة للتغيير" ظناً منهم أنها إدارة تملك سلطة قد تمتد إلى إختصاصاتهم ، وهذا غير حقيقي لأنها إدارة تحقق أهدا المامة أهداف المنظمة بالتعلون معهم ، إن من بين إهتماماتها زيادة المهارة الإدارية في معالجة التغيير على مستوى التحليل القردي ، وتقليل إحتمال مقاومة الأفراد للتغيير المفترح ، والإستعاث المهارة المتعرب التحقيق الهدف.

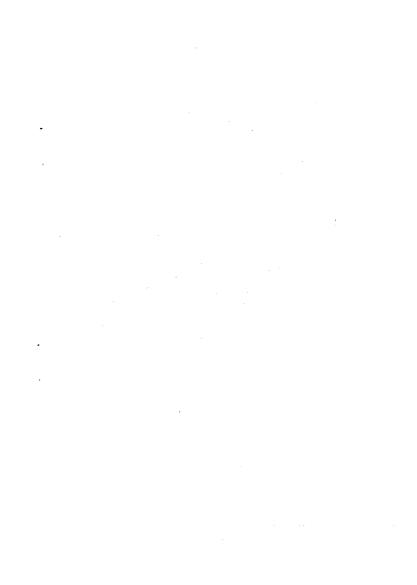
قرارات مُبكّرة إستحداداً لإحتمالات مستقبلية ، إذ ياتي وقت لا يستطيع المدير فيه الإنتظار للبدء في بناء مصنع جديد ، وتوظيف مجموعة جديدة من الموظفين وتدريبهم ، أو البدء بحملة دعاية لتصريف الإنتاج .. الخ.

وأرجو أن أوجه النظر إلى بعض الجدل الذي ثار بين بعض من تناولوا موضوع التخطيط الإستراتيجي للمستقبل ، خاصة في المؤتمرات واللقاءات التي يشترك فيها الأطراف الذين يشملهم هذا الموضوع ، فقد قال البعض أن التخطيط لمستقبل غير مؤكد يُعتبر عملا غير مثمر ، إذ أن الخطط ستتغير بإستمرار ، وأن درجة الخطأ في الخطط تكون كبيرة ، ولكن يرى علماء الإدارة أنه :

كما أن ربان السفينة يجب أن يفترض إتجاها معينا للريح كي يقود السفينة نحو الهدف ، فإن عليه أن يكون دائماً يقظاً وأن يُصحّح خط السير حسب الحاجة... فكذلك بمثل هذا المنطق ينبغي على المخطط أن يتخذ قراراته على أساس بعض الإفتراضات الأحداث المستقبل. فوجود الشك يفرض على المخطط الحرص الدائم على اجراء التغييرات اللازمة في خططه عندما يحس بالتغيير ، ويقرض عليه أيضاً تجنب إتخاذ الدارات التي تلزمه بالسير في طريق معين لمدة طويلة من الزمن.



تبذل المنظمات أقصى ما لديها من طاقة الفكر والعمل لتحتل مركزاً مرموقاً في أسواق الأعمال ، وتسعى لكن تحقق لنفسها " الإمتياز excllence " ، ولذلك تصمم يرامج التدريب المستمرة للقوى الوظيفية ، وتحقّرهم على أن يتعاونوا في عملهم ، ويتأكدوا من حُسن فهمهم وإستبعبهم في إطار الأساليب العلمية والنفسية والسلوكية التي تجعلهم بشعرون باتهم أصحاب المنظمة The owners ".



الخلاصية

نرجو أن نوجه الأنظار إلى أن البحوث والدراسات المرتبطة بالسلوك التنظيمي والمنظمات ، والتي منها التعرّف على سلوك وإتجاهات وأداء العاملين في وضع تنظيمي معين ، والبحوث والدراسات التي تهتم بأثر شخصية المنظمة على العاملين فيها ، وآثار الظروف البيئية على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها ، وغير ذلك من البحوث التي تأخذ في إعتبارها دائما أن المنظمات تعتبر كل منظمة منها " نظام مفتوح "Open System" ، هذا النظام يؤثر في المجتمع ويتأثر به ، وتحرص هذه المنظمات على تنسيق العمل بين الأفراد والجماعات في الأقسام والإدارات وكافة الوحدات التي يشملها الهيكل التنظيمي للمنظمة ، ونظرا لأن هناك متغيرات قد تحدث داخل هذه المنظمات ، أو متغيرات قد تحدث في بيئة العمل ، أو متغيرات قد تحدث في البيئة الإقليمية أو الدولية وتؤثر على نشاطها ، فإن التنظيم العلمي الإداري الجيد يتطلب من العيون والعقول العلمية الساهرة أن تكون يقظة ، وأن تبادر بمعالجة المواقف التي تطرأ ، وتعمل على إجراء الجهود العلمية والإدارية والتنظيمية المناسبة التي تعالج ما قد تحدثه هذه المتغيرات على المنظمات ، وأن تؤدي ذلك بروح الفريق وتعاون المتخصصين علمياً ، ورجال الأعمال ، وذلك حفاظاً على المنظمات ، والعاملين فيها ، وولاء المتعاملين معها ، وصولاً إلى مزيد من الإزدهار وحُسن السمعة.

وتحقيق الأهداف السابقة يتطلب الإهتمام بالجاتب الأخلاقي والمهني ، واستمرار روح التعاون بين القوى العاملة والتفكير في الحوافز السلوكية الملائمة مع الأخذ في الإعتبار ما

قد يترتب على حدوث هذه المتغيرات من تهديدات المنظمات المنافسة الخارجية، ولعل هذه النقاط التي ذكرناها تُلقي الأضواء على أهمية إجراء البحوث التي يقوم بها خبراء مصريون متخصصون لديهم خبرة ومعارف ومعلومات بحيث تسفر بحوثهم عن إضافة ثقافات وإتقاقيات وهياكل ومعتقدات حول أنشطة المنظمات المصرية ، وهذا المزيج من المعلومات سيضيف حتما إلى قدرة المنظمات على إستنباط أساليب جديدة لمعالجة الموقف ، ويُعتبر مثل هذا الجهد نقطة جوهرية في عملية السلوك التنظيمي ، من حيث إيجاد التفاعل والتنسيق بين الوحدات التي يشملها البناء التنظيمي للمنظمات ، وأن المديرين هم الأشخاص الذين يقع على عاتقهم ملحظة الأداء ، وتشخيص المشكلات ، وتحليل المعلومات ، وإيضاح الجوانب التي تساعد على إتخاذ أفضل القرارات التي تتعلق بالتنفيذ.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نشير إلى آراء العلماء والباحثين في المجالات المرتبطة بالسلوك التنظيمي ، حيث أنهم يجمعون على أن البحوث التي إرتبطت بالسلوك التنظيمي ، إمتمت بالفرد ، والجماعة ، والمنظمة وصولاً إلى النهوض بالمجتمع أخلاقياً ، وسلوكياً ، وإجتماعياً ، وإقتصادياً ، ومن هذه البحوث استكشف العلماء الجوانب المعرفية للسلوك الإنساني ، وهم مازالوا يواصلون بحوثهم ودراساتهم ، ثم يستنبطون مناهج وبرامج للسير قدماً في عملية السلوك التنظيمي عن طريق التطبيق العلمي لما استنبطوه ، وبعد ذلك يبحثون بمنهجية الإستدلال العلمي لاستخلاص ما يرون إضافته إلى ما سبق واستنبطوه ، وبذلك يتطور السلوك التنظيمي من خلال البحوث التي الجريت ، وسيستمر التطوير من خلال البحوث التي الجريت ، وسيستمر التطوير من خلال البحوث التي مازالت تجري وستجري مستقبلاً.

تنبيسه

الحرص على تقوم واستبعاب التضعالحات باللهة الإخليزية.

-) إغتد على تقملك في مراجعة قديك على قدرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الإجليزية.
- بمكنك الإستهائية في متافقية الفضايا في خاروا مطوعاتك التي اكتنبيتها اثناء دراستك ، وإطلاعاتك الحرة في المراجة والبحوث التنظيمية والارامة ...

قضايا للمناقشة

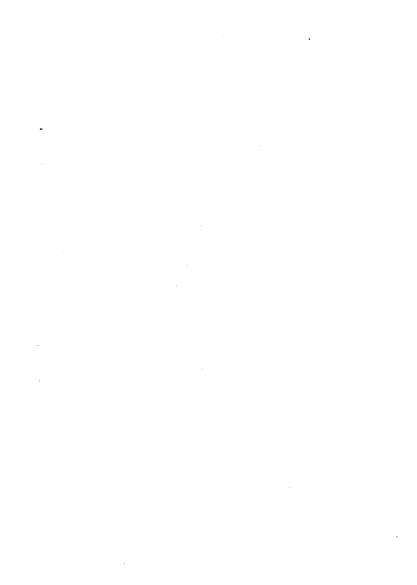
- ا) تناول بالشرح والتطبق آراء عالم الإدارة تشيستر برنارد Cooperative System" لقطام التعاون Barnard فيما يتعلق بـ " نظام التعاون عصرنا الحديث أن هذا العالم ثم وصنّح لماذا يرى علماء الإدارة حتى عصرنا الحديث أن هذا العالم ترك مراجع في علوم الإدارة ، لها أثراً كبيرا عند المهتمين بطوم الإدارة من حيث النظرية والتطبيق ، أذكر إسم أهم مراجع هذا العالم.
 - ٢) وضُّح مفهوم الاصطلاحات الآتية :
 - A) Managing Change.
 - B) Evergreen System Proces.
 - C) Corporate Culture.

- ٣) إشرح: ... لماذا ينتقد علماء السلوك التنظيمي أسلوب الروتين والبيروقراطية ؟... على أن تذكر في إجابتك وجهة نظرك فيما يتعلق بإتخاذ القرار في مصر .. وأثر هذا القرار على الإنتاج والخدمات.
- التعليم بصفة عامة ، والبحث العلمي بصفة خاصة هما المدخلان الطبيعيان لأي نهضة حضارية وسمة من السمات اللازمة لكل مجتمع يبغى اللحاق بركب الحضارة المعاصرة ".

علَّق على العبارة السابقة ، ثم إشرح لماذا حرصت الجمعية المصرية للدراسات التعاونية منذ إنشائها للمعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية على أن تتضمن خطة الدراسة المناهج البحثية ؟.. لحَص في إيجاز أحد البحوث التي أجريتها هذا العام.

- عرّف مفهوم التعلم .. موضّحا عمليات التعلم الأساسية والتي ترتبط بتدريس العوم التجارية .. ولماذا يرى علماء الإدارة أنه ينبغي على المديرين أن يراقبوا أثر القرارات التي يتخذونها على المنظمات التي يديرونها في المستقبل ؟..
- إرسم أحد الأشكال التي توضّح تطور السلوك التنظيمي ، على أن توضّح جميع العاصر التي يشملها الشكل الذي رسمته.
- ناول بالشرح والتطيق مفهوم التعليم التعاوني وتنمية المنظمات ،
 على أن تتناول في شرحك فوائد التطيم التعاوني بالنسبة للطالب ،
 وجهة العمل ، والمؤسسة التعليمية.
- ٨) في إطار السلوك التنظيمي والنظرة المستقبلية للمنظمات .. وضبح رأيك الخاص فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي.

الفصل الثاني السلوك التنظيمي وعلماء العلوم السلوكية



جهود تشكيل السلوكيات:

أوضحنا في الفصل السابق طموحات الجماهير في المنظمات وآمالهم في تحقيق إحتياجات المواطنين ، وهذا يتطلب ضرورة إتخاذ الخطوات العلمية المناسبة لمواكبة الستطورات المعاصرة في مجال جودة الأداء في إطار العلاقات الإنسانية الرفيعة ، والسلوك التنظيمي العلمي الذي توصل إليه علماء الإدارة وعلماء مدرسة السلوك التنظيمي ، والذين ماز الوا يبحثون في هذا المجال ، وأشرنا إلى ضرورة تبني طرق للتدريب وتنمية المهارات لتشكيل سلوكيات الافسراد والجماعات ، بالإضافة إلى تعميق مفهوم النظريات السلوكية في علم الإدارة لإسهامها في حُسن إتخاذ القرارات التي تؤدي إلى زيادة الإثاج.

والجديسر بالذكر في هذا المقام أن نوضع أن المجتمع العالمي شهد في مسرحلة مسا بعد الحرب العالمية الثانية الكثير من الشركات التي كان العالم، والسرأي العام يُعجب بشهرتها ، ويعنقد بقوة مراكزها المالية ، وجودة إنتاجها وحسست خدماتها ، شم فوجئ هذا العالم بأن هذه الشركات واجهت مواقف جديدة و أخنت طريقها إلى الإنهيار ؟.. وترتب على ذلك نتائج مؤسفة ، منها مسئلا أن قطاعات كبيرة من القوى العاملة فقدت وظائفها نتيجة لتوقف هذه السشركات ، الأمر الذي فرض على المديرين ودوائر الأعمال ، والجامعات ، والعلماء المتخصصين القيام بالبحوث والدراسات للكشف عن أسباب هذه المنكلات وأسباب هذا الإنهيار ، والأساليب العلمية لحلها.

ومنذ ذلك الوقت الذي حدثت فيه إنهيارات للعديد من المنظمات ، أقبل العماء ذوي التخصصات المختلفة ، ومراكز الفكر الإداري المتعددة ، أقبل هسؤلاء على إجراء البحوث التي تسهم في معالجة الموقف ، وكان من بين أسهم في معالجة الموقف ، وكان من بين أسهم في معالجة الموقف ، وكان من بين في مجالات سلوك الأفراد والجماعات وأثرها على الإنتاج ، وكانت جهود هسؤلاء العلماء قد بدأت منذ أواخر القرن التاسع عشر ، ثم تواصلت هذه الجهسود بعد ذلك ، على يد علماء آخرين مثل العالم الألماني " هيوجو مونستربرج ، والعالم ماكس فيبر ، وتشيستربرنارد ، وماري باركر فوليت والعالم الإيطالسي فلفريد باريستو ، وغيرهم من الذين واصلوا البحوث والدراسات كالعالم التون مايو الذي أجرى مع فريق من معاونيه من أعضاء

هيئة السندريس بجامعة هارفارد ، وعلى رأسهم فريئز روئلز برجر ، حيث قاموا بإجسراء بحوث وتجارب فيما يتعلق بتأثير الإدارة على إنتاجية القوى العالمسة ، وواصل علماء مدرسة العلوم السلوكية ، وكان في مقدمتهم في مطلع القرن العشرين العالم هيريرت أ .سيمون الذي أصدر مرجعاً بعنوان "السلوك الإداري " والذي يرى فيه أنه ينبغي البحث عن الأسس أو المعليير التي توجه السلوك الإسائي داخل المنظمات.

وقد أشرنا في الفصل السابق إلى أهمية البحوث والدراسات التي أجراها هؤلاء العلماء في مجالات السلوك الإنساني ، مؤكدين على دورهم أجراها هؤلاء العلماء الذين ركزوا بعدهم خلال فترة الثلاثينات والأربعيات من القرن العشرين على مواصلة استخدام الاسلوب العلمي في بحوثهم ، وأود أن أشير إلى أن عالم الإدارة التون مايو أظهر فلسفة العلاقات الإسسانية وتهجها العلمي ، وأجرى غيره من العلماء بحوثا في هذا المجال منهم على سبيل المثال ماكجروجر Groger و (أرجريس Argyris).

وقد تتوعت بحوث هؤلاء العلماء ، حيث ركز بعضهم على الأفراد ، وبعضهم على التحليل المتعدد المستويات الذي عُـرف في الستونات والسبعينات بالسلوك التنظيمي ، وفظر إليه كتطبيق مستعدد الجوانب لمعارف العلوم السلوكية .. وتبين أن السلوك التنظيمي كمجال من مجالات البحث يعتمد بشكل أساسي على العلوم والنظريات ، واستنباط ما يرونه الأفضل للنهوض بسلوكيات الإنسان على مستوى الإتدادية.

القيم والسلوك التنظيمي :

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه الأنظار إلى أن علماء العلوم السلوكية عبر تواصل بحوثهم وتجاربهم التطبيقية ، خرجو بالعديد من " القيم التنظيمية عبر تواصل بحوثهم وتجاربهم التطبيقية ، خرجو بالعديد من " القيم التنظيمية تسمهم في تطوير قدرات المديرين الذاتية ، وساعدت " مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال Harvard Business School " عندما تلقت منحة مالية لإعداد مقرر تعليمي يهتم بالبحوث والدراسات الإسانية واستخلاص

المعاتسى الأخلاقسية التي ينبغى على المديرين أن يتشربوها وأن يمارسوا وظ الفهم في إطارها باعتبارها معتقدات تنظيمية ، يتم إستخدامها من خلال التوجيهات أو التعليمات أو الأوامر ، .. إلخ .. وأن يكون للمعتقدات التنظيمية دور كبير بعد فهمها وإستيعابها والإيمان بها ، وإقترانها بعد ذلك بتنمية مهارات وقدرات العاملين ، يكون لها دورا هاما في تحقيق نجاح الأهداف ، خاصة وأن البحوث أثبتت أن القيم لها دور إيجابي في أداء الأعمال حيث أن الجوانب الانسانية التي تسود الأعمال تدخل في صميم إختصاص القيادات الإداريسة ، وتقوم على أساس الرؤية الناضجة ، الأمر الذي أدى ببعض المنظمات إلى إصدار دلائل تنظيمية عن مفهوم القيم التنظيمية وتزويد المديرين بإطار شامل عنها ، وعلى وجه الخصوص أولئك المديرون القريبون من طبقة الإدارة العلسيا لتمكيسنهم من إعادة النظر في قيمهم التنظيمية ، في ضوء أن الفلسفات الإدارية الناجحة تقوم أساساً على القيم المستمدة من تعاليم الشرائع السسماوية والقيم السائدة التي توجه السلوك في المنظمات في ضوء نتائج السبحوث التسى أجسراها الطماء المتخصصين ، ويوصوا فيها بتغيير القيم التنظيمية السلبية التي تعرف بـ " . Unblocking Organizational Values "، والأخد بالقيم الإيجابية التي تزيد من قوة الإنسان وحفز ه على كل ما هو صالح لزيادة الإنتاج وإعمار الحياة ، وأجرى هؤلاء العلماء بحوثًا ودر اسات تحليلية تتعلق بالهياكل التنظيمية للمنظمات ، في إطار التطور ات التي حدثت منذ نظرية الإدارة التقليدية التي عرضها فردريك ونسلو تايلور ، وهنُّ ري فايول والعلماء الأخرون (*) ، وظهرت بعد ذلك العديد من البحوث والدر اسات المرتبطة بالعلاقات البشرية ، وعن ممارسة السلطة في المنظمات ، بالإضافة إلى علماء عديدون واصلوا دراسة التفكير البشري وعمليات اِتخاذ القرارات على أسس علمية رسخت في أذهان المديرين ، وواصلت تطورها ونموها مع العديد من المخترعات والأدوات العلمية الحديثة التي سياعدت دوائر الأعمال ، وقدمت نظما جديدة لمعالجة الاتصالات والمعلومات ، والفهم الواضح والمتزايد لاعتماد الهيكل التنظيمي ، والعمليات ذات العلاقة مع البيئة والتقنية .. إلخ .. وذلك من أجل فهم أفضل وإدارة أكثر فعالسية لهذه النظم الاجتماعية المعقدة ، وهي بصريح اللفظ المنظمات ، وما

[&]quot; بسرجاء التكرم بالرجوع إلى مرجع الأصول العلمية لمهادئ الإدارة الدولية حيث تناول نشأة الفكر الإداري وإسسهاماتهم لتحقيق الإدارة العلمية ومن بينهم هنري لورنس جانت Henry Laurance Gantt ، فرانك ب . جولبريث Frank B. Gilbreth ، ليليان م . جيلبريث Lillian M. Gilbreth ،

ينبغي عليها أن تأخذه من قرارات ، حيث أن الواقع يؤكد أن مهمة إتخاذ القرار مرتبطة بشكل تام بأهداف المنظمات ، الأمر الذي ينبغي معه البحث عن الأسلوب الأمثل لاتخاذ القرار الصحيح ، مع الأخذ في الاعتبار المستويات العالمات في المرحلة التي توجد في أدنى سلم السلطة ، أو بمعنى أوضح العالمين في مرحلة الإدارة المباشرة أو التنفيذية في الهرم الإداري.

هذا بالإضافة إلى ضرورة الإهتمام بالفئات التي تتوسط بين المشرفين السنين يقومون في مرحلة الإدارة العليا ، والقوى الوظيفية التشغيلية ، حبث يوجد العديد من المستويات الإشرافية المتوسطة ، وهؤلاء مُعرضون للمؤثرات يوجد التي تضغط عليهم من مرحلة الإدارة العليا ، وبالتالي يقومون بدور هم بتحويل وتوضيح هذه المؤثرات بالأسلوب الذي تصدر به القرارات التشغيلية ، وهذا الاسلوب كما نرى يمثل مشكلة في علم النفس الاجتماعي ، حيث نلاحظ فيه تاثير الهيئة الإدارية على قرارات الهيئة التنفيذية ، ولذلك التجهت البحوث الي ضحرورة الاهتمام بهذه المرحلة ، وذلك لأن نجاح المنظمات يتحقق من أداء هذه المحرحلة المههام الموكولة إليها ، ومن هنا كانت البحوث والدراسات المتعمقة من خلال تحليل الطرق والاساليب التي نتاثر بها قرارات أو سلوك المجموعات داخل الهيكل التنظيمي للمنظمات ، وأخذا في الاعتبار بأن النشاط الإداري هـو عبارة عن نشاط جماعي ، بمعنى أن مهام معينة يتم تقويضها الى أقسام داخل المنظمة ، في إطار " التقسيم الرأسي للعمل "(").

وفيما يلي نورد نبذة عن بعض علماء العلوم السلوكية ، موجهين النظر السي أن موضوعات العلوم الإدارية متشابكة ، وأن الجهود البحثية لهم على إختعلاف تخصصاتهم قد أفادت الجميع ، ونحن هنا إذ نورد جهد بعض علماء العلوم السلوكية لارتباطهم المباشر بالموضوع .. نرجو الرجوع إلى غيرهم في مراجعنا العلمية الأخرى.

^{*} انظــر إلى مــا يقوله عالمي الإدارة الوثر ، وليرويك تحت عنوان آراء حول نظرية التقسيم Notes on the Theory of .. Organization .. ورحم إلى :

Luther Gahch and L. Urwick, eds. Papers on the Science of Administration (New York: Institute of Public Administration, 1937.

هيوجو مونستربرج Hugo Munsterberg (١٩١٦–١٨٦٣)



يُعتبر العالم الألماني " هيوجو مونستربرج Hugo Munsterberg " بل إن رائداً لعلم النفس الصناعي ، بل إن السبعض من علماء الإدارة يرى أنه النفس الصناعي The first of the حيث industrial psychologists حصل على درجة الدكتوراه في علم النفس من جامعة " ليبزج Leipzig " عام ١٨٨٥، ثم حصل على درجة الدكتوراه في الطب في عام ١٨٨٧، ثم حصل على درجة الدكتوراه في الطب في عام ١٨٨٧." " جامعة هيدلبرج Heidelberg " سالمون " جامعة هيدلبرج

وفي عام ١٨٩٢ و عندما بلغ التاسعة والعشرين من عمره وكان ذلك في عام ١٨٩٢ ، رحل إلى جامعة " هارفارد Harvard " بالولايات المتحدة الأمريكية ، وذلك بناءا على دعوة من العالم النفسي " ويليام جيمس Psychological " ليتولى الإشراف على معمل لتجارب علم النفس التجريبي laboratory ، بالإضافة إلى توليه منصب الأستائية لعلم النفس التجريبي experimental psychology ، وقد إتجه فكر هيوجو مونستربرج إلى تطبيق مبادئ علم النفس في مجال الصناعة في عام ، ١٩١ ، حيث رأى أهمية تطبيق العلوم السلوكية sciences في مجال حركة الإدارة العلمية الجديدة وقتذ.

وقد أصدر مونستربرج كتابه الشهير " علم النفس^(*) والكفاءة الصناعية "Psychology and Industrial Effeciency " في عسام ١٩١٣ وحَدَّد فيه أن هدف أبحاثه الوصول إلى الإكتشافات الأتية :

-) كيفية إختيار أشخاص لهم مقومات ذهنية تُوَهِلهُم للأعمال التي ستسند إليهم.
- ٢) تحبت أي ظرف من الظروف يُمكن تحديد العوامل النفسية التي تُمكن كل شخص من تحقيق أكبر قدر من الإنجاز وأقصى درجات الرضا عن العمل الذي يقوم به ؟
- ٣) كَيْف يُمكن تهيئة مناخ العمل بالأسلوب الذي يُمكن من خلاله أن بوثر على العمال للحصول على أفضل نتيجة ممكنة منهم ؟

وقد ركز مونستربرج - كما فعل العالم الكبير تايلور على أهمية تبادل المسافع بين الإدارة ، والعمال ، وعلى أن الهدف من تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة على العمال هو العمل على تحقيق إنخفاض في عدد ساعات العمل مع ريادة في دخلهم ، وبالتالي رفع مستواهم المعيشي raise their level of life.

وقد أسهم علماء آخرون في تدعيم هذا التيار الفكري الذي نشأ أصلاً لتطبيق المسادئ العامسة التسي توصلت اليها الأبحاث في الفروع النظرية والخاصسة بسس " الفروق الفسرية Individual differences "، وأبحاث القسريات ، وأبحاث التعلم ، ومشاكل التدريب ، والعلاقات الإنسانية ، ورفع السروح المعنوية لتطبيق نستائج الأبحاث في هذه الميادين على مشكلات الصناعة.

وعلى سبيل المثال فقد اصدرت العالمة الرائدة ليليان جيلبريث The Psychology of Management " " سيكولوجية الإد ارة Gilbreth كتاب " سيكولوجية الإد ارة الكتاب مدى تطبيق مبادئ علم النفس على عام ١٩١٤ وشرحت في هذا الكتاب مدى تطبيق مبادئ علم النفس على ممارسات الإدارة العلمية.

ويعتبر والنر ديل سكوت^(†) Walter Dill Scott أيضاً من أوائل العلماء البارزين الذين طبقوا مبادئ علم النفس في مجال الإدارة ، وقد اصدر سكوت – الذي نال درجة الدكتوراه في علم النفس عام ١٩٠٠ – العديد من المؤلفات

[&]quot; يرى علماء تطور الفكر الإداري أن العالم والتر ديل سكوت له العديد من المراجع ومن بينها ما يأتي :

Among his books were influencing Men in Business (New York: The Macmillan Company: 1911) AND (WITH r.c. clothier) Personnel Management: Principles, Practices and Point of View (New York: McGraw-Hill Book Company, 1923).

حـول تطبيق مـبدئ علـم النفس في مجالات الإعلان والتسويق ، وفي تطوير بعض الممارسات الإدارية - مثل " أسلوب الإختيار الفقال effective تعلق عند عند عند المعارسات الإدارية الأفراد Personnel Management ، فــي مجال إدارة الأفراد President of مسكوت فــيما بعـد رئيس جامعة نورث وسنرن الأمريكية Northwestern University.

تطور المنهج الإجتماعي في علم الإدارة:

Development of the Sociological Approach to Management

وجبه العديد من علماء الإدارة فكرهم وأبحاثهم لدراسة أثر السلوك الإجتماعي على الأفراد ، فيما يُطلق عليه أحياناً مفهوم " الإنسان الإجتماعي في "The Social Man " في الإدارة . وقد واكب تطور هذا المفهوم الإجتماعي في علم الإدارة ، الفتسرة السزمنية التي تطورت فيها مفاهيم " الإدارة العلمية Scientific Management " على تدري فايول ... جميع هذه البحوث أنت إلى إجراء العديد من البحوث الأخرى التي تبحث عن أثر " السلوك الجماعي group الحديد من البحوث الأخرى التي تبحث عن أثر " السلوك الجماعي الإدارين – السنين اصدروا مؤلفاتهم في نهاية القرن التاسع عشر وبدايات Organization العشرين واعتبارهم آباء حقيقيين لـ " نظرية التنظيم Theory أو " طرق الثقم الإدارة Social systems أو " طرق الثقم الإجتماعية في الإدارة Anax Weber ماكس فيبسر الإيطالي فيلغويدو باريتو Vifredo Pareto ، وقد كُرمته فرنسا ومنحته الجنسية الفرنسية.

وقد وجه المفكر الألماني ماكس فيبر أبحاثه إلى دراسة الكنيسة والحكومة والجيش ودوائر الأعمال، وتوصل إلى أن التدرج الهرمي في المهتلك التنظيمي المهتوبين hierarchy والسلطة authority والبيروقراطية bureaucracy بما يتضمنه هذا الاصطلاح الأخير من التعليمات الصريحة وإلو اضحة الخاصة

De la Division du Travail Social (The Division of labor) (Paris: F. Alcan, 1893).

للتعرف على افكار العالم " إميل دور كهايم " يرجع في ذلك إلى كتابه بعنوان :

ب تحديد المهام وتطبيق النظام ، هذه التعليمات تُعتبر المقومات الأساسية لكل المؤسسات أو التنظيمات الإجتماعية.

كما ساهمت أبحاث إميل دوركهايم ، وعلى وجه الخصوص رسالته لدرجة الدكتوراه التي نشرت في عام ١٨٩٣ بالإضافة إلى بحوثه الأخرى ، في إلى السلوك الإسائي في أي تنظيم في إلى تنظيم إجماعي عن طريق وضعها لنفسها معاييرها وقيمها الخاصة بها ، وإعتبار هذه المعايير وهذه القيم الأساس لاتجاه سلوكها.

Emphasized the idea that groups, by establishing their values and norms, control human conduct in any social organization.

أما العالم فينفسريدو باريتو - فقد اكتسب لقب "أبو طرق النظم الإجتماعية Father of social systems approach وذلك نتيجة اسلسلة من الأبحاث والمحاضسرات والكتب النبي نشرها فيما بين عام ١٨٩٦ وعام ١٩٩٧ ، وفيها تركيز تحليله على أن المجتمع عبارة عن نظام اجتماعي Social system وقد توصل بداخليه العديد من النظم الداخلية subsystems . وقد توصل إلى أن القيم الإجتماعي لتحقيق إعادة توازنه subsystems في حلة حدوث مؤثرات تؤدي إلى خلل في تصوازنه التوازن من الداخل أو الخارج. وكان من رأيه أيضنا أن "الصفوة sile! أو "النخية الحاكسة the ruling class عنيها الدور القيادي في الحفاظ على النظام الإجتماعي.

ماکس فیبر (۱۹۲۰–۱۸۹۱) Max Weber

ولد العالم " ماكس فيبر " في المانيا عام ١٨٦٤ ، وتخصص في دراسة القانون ، ثم صار عضوا في هيئة تدريس جامعة برلين ، وظل متخصصاً في الدراسات الأكاديمية حتى نهاية حياته.

ومن الإنجاهات البارزة في دراساته الجامعية ، تخصصه في تطور الحضارة من خلال التَعَمُّق في دراسة " سيكولوجية الأديان " و " سيكولوجية الاقتصادية ".

وتحقيقا لتَعمَّقه العلمي في اتجاهاته الفكرية ، إهتم اهتماما واسعا في دراسة مختلف الأديان ، وعلى وجه الخصوص الديانات التي إببتقت في آسيا .. كالجودية ، والبوذية ، بالإضافة إلى تعمقه في در اسة الديانة المسيحية .. ففي هذه الدراسات تعمق أيضا في دراسة النماذج البشرية التي إستطاعت أن تسصل إلى مرتبة عالية من الغني ، وحصلت على قبر كبير من الثروة .. وحسل النماذج التي يطلق عليها " فئات الإقطاعيين " وقد إهتم أيضا من خلال دراسته الفكرية ، بدراسة أثر المعتقدات البروتوستانتية (") وهي قطاع من الديانية المسيحية – على تطور الاتجاهات الراسمالية في أوروبا الغربية والولايات المستحدة الأمريكية ، وجمسيع هذه الدراسات جعلته في طليعة الشخصيات التي إهتمت بدراسة علم الإجتماع Sociology.

ويكــاد يجمع الباحثون في العلوم الإدارية على أن أهم الدراسات التي اسهم بها هذا العالم فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية ، هي " نظريته الخاصية بهياكل السلطة Theory of Authority " والبعض يُطلُّق عليها "تظرية البيروقراطية Theory of bureacracy " هذه الدراسات قلاته إلى تحليل كثير من التنظيمات وأساليب إنسياب خطوط السلطة داخل هذه التنظيمات ، وهذه الدراسات كانت تدور في نطاق إهتماماته الأساسية التي تسبحث في ... لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم ؟.. ولماذا يقوم الأشخاص باداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تنساب إليهم في حدود الأوامر المستنددة والتسى تستلخص في مفهوم " إصدع بما تؤمر " ؟.. وهو في هذه الدراسة قام بتوضيحات على جانب كبير من الأهمية لتوضيح الفرق بين " القوة Power " والمواصفات التي تمكن أي شخص من أن يدفع القوى التي تعمل معه على أن تطيعه فيما يصدره إليهم من تعليمات ، بغض النظر عن رغبتهم الشخصية في مقاومتها .. وكذلك إهتم بتوضيح مفهوم السلطة التي تنسساب من خلال المراكز التي تتواجد داخل هذه التنظيمات وتُقبل القوى العاملة طواعية وإختياراً على تنفيذها .. وفي خلال هذه الدراسات .. أوضح كذلك اسلوب اكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل هذه التنظيمات وقستمها إلى ثلاثة أنواع:

The Protostant Ethic and the Spirit of Capitalism Translated by Talcott Parsons. (George Allen & Unwin. Ltd., London, 1930).

الــنوع الأول – أطلق عليه " علاقة القيادة المقبولة والمحبوبة ذات القدرة التأثيرية الفاتقة Charismatic.

والنوع الثاني - أطلق عليه " العلاقة التقليدية Traditional

والسنوع السئالث – أطلق عليه " ترشيد العلاقة القانونية (Legal

وقد أوضح في دراساته الفرق بين هذه الأنواع الثلاثة ، مع إعترافه بأن هذه الأنواع الثلاثة من العلاقات يمكن أن يتضمنها تتظيم واحد.

وقسد أوضسح في دراسته أن الصيغة الأولى تمارس السلطة من خلال المو اصفات الشخصية التي يتحلى بها القائد ، ولذلك إستخدم كلمة Charism وهي مقتبسة من اللغة اليونائية والتي توضّح مدى تحلى الإنسان بمواصفات غير عادية ، بحيث تجطه في مستوى أعلى من أي إنسان عادي ، سواء من الناحية الخلقية ، أو من الناحية الطمية .. والتي تُمكّنه من ممارسة سلطاته بالأسلوب السذي يُحقق له قدرة هاتلة في ضبط النفس وطاقة استثناتية في ممارسة هذه السلطة في إطار من المفاهيم التي تجعل المعاونين يتقبلون هذه التعليمات أو هذه التوجيهات برحابة صدر ورضى كامل ، إلى الدرجة التي جعلت بعض المحللين يرون أن المواصفات التي يتحلى بها مثل هذا الشخص تجعله يرتفع إلى منزلة هي أقرب إلى صفات الأولياء الذين يتحلُّون بالأخلاق العظيمة ، ولهم في ذلك أسوة بالأنبياء .. ومن وجهة نظره أن كثيرا من هذه الصفات ينبغي أن تتوافر في القادة السياسيين أو القادة الذين يقع على عاتقهم قيادة جماهير عريضة من البشر ، أو هؤلاء الذين يكونون في مواقع تجعل منهم حلقة إتصال بين هذه الجماهير ، وبين القائد الأعلى الذي يقودهم .. وضرورة توافر مثل هذه الصفات تعتبر على جانب كبير من الأهمية من وجهة نظره إذا أردنا للتنظيمات التطور القائم على الاستقرار.

أما فيما يتعلق بالنوع الثاني القائم على " العلاقات التقليدية " فإن القائد يمارس سلطته من خالام موقعه في التنظيم في إطار الهيكل التنظيمي والإداري الهرمسي .. وكثيرا ما يمارس مثل هذا القائد سلطاته من خلال العدادت و التقاليد المستوارثة ، أي الاساليب السابق إستخدامها في ممارسة

السلطة .. وقد ضرب ماكس فيبر في بحوثه الكثير من الأمثلة التي تُوضِع هذا الأسلوب ، ومن بينها الأساليب التي أدار بها الإقطاعيون ممتلكاتهم ومنستاتهم الواسعة في أثناء الحقبة التي عشها هذا العالم .. وأوضح فيها أن المراكسز الإدارية كانت تنتقل من الأب إلى الإبن Father to Son.

أمسا السنوع السثالث ، وهو ترشيد العلاقات القانونية داخل المنشآت والسوحدات ، من خلال أسلوب التنظيم البيروقراطي القائم Bureaucratic Organization Form وهـو التنظيم الذي أوجدته المتغيرات الإقتصادية والسياسية والعلمية ويتواجد في المنشلات الحديثة ، فهو يرى أن هذا التعبير يتفق مع التطور الذي وصلت إليه مختلف الوحدات القائمة في زمانه ، وذلك لأن أى تنظيم يعتبر من وجهة نظره متشابها تماما مع تصميم أى آلة من الآلات ، فإن أى آلة من الآلات تُصمَّمُ بحيث تقوم بوظيفة معينة ، وكل جزء من الآلة ينبغى أن يؤدي دوره بكفاءة عالية ، بحيث تكون النتيجة هي أداء الآلسة لوظيفستها بأقسصي درجة من الكفاءة .. كما ويقول بأن الشرعية أو قاتونية السلطة تمارس من خلال " نظام من القواعد والإجراءات System of Rules and Procedures " ، هـذه القواعد والإجراءات هي التي تكسبه شرعية ممارسة السلطة في الموقع الذي يتواجد فيه اثناء تلك الفترة المعينة التسى يصدر فيها تعليماته ويمارس فيها سلطاته .. هذا النظام من الاجراءات السذى تُطبقه القيادات من خلال المراكز التي تشغلها في مختلف المستويات الإداريسة في التنظيم ، هي التي أطلسق عليها "ماكس فيبر " كلمة " بيروقراطية Bureaucracy ".

ولمعل من الأهمية بمكان أن نوضت أن كلمة "بيروقراطية" قد صارت علما على التعقيدات وعدم الكفاية .. إلى غير ذلك من المعاني التي تتوارد في أذهان السناس وتدور على السنتهم !! ؟؟ غير أنبا نوضت أنه وفقاً لتعريف "مساكس فيبسر " نفسه .. فإن التنظيم البيروقراطي يُعتبر خير أسلوب فني لإسباب الأعمال بأعلى قدر مُمكن من الكفاءة القائمة على التخصص العلمي وتحديث أسلوب هذا الإنجاز بدقة أثناء إنسيابه في مراحله المختلفة بين المرؤوسين والتابعين والمعلونين .. وعلى الإدارة أن تقوم بدور على جانب كبيسر مسن الأهمية في ترشيد أداء هذا الإنجاز بما يحقق مزيداً من الكفاءة كبيس مسن الأهمية في ترشيد أداء هذا الإنجاز بما يحقق مزيداً من الكفاءة والإستمرار فسي هذا الإنجاه ، ومما لاشك فيه أن هؤلاء الذين يمارسون

سلطاتهم من خلال هذه المواقع يتواجدون في مكاتب مخصصة لهم .. ومن هنا كان تعبيره الذي أطلقه فيما يتعلق بكلمة " بيروقر اطية " أي الجالسون على المكاتب.

ويلاحف عند الإطلاع على بحوث هذا العالم الألماني ، أنه كان يهدف إلى تحقيق نظام على أعلى قدر (*) من الكفاءة Highly Efficient System ، ففي ظلم تطبيق البيروقسراطية ، موضّداً أن " الإدارة البيروقسراطية ، موضّداً أن " الإدارة البيروقسراطية " توجد في جميع المنظمات الكبيرة.

يقول "ماكس فيبر "في كتابه "البيروقراطية "وإشترك معه فيه بعض زملائسه "كاتت مصر القديمة بلد تعتمد حضارتها على النيل ، وكاتت دولة تعتمد على نظام المركزية الكاملة في الحكم وعلى هيئة موظفين فنيين على درجسة كبيسرة من التقدم ، ومع أن موظفيها كاتوا لا يتقاضون إلاً ما يَسُدُ السرَمِقُ ويسمح بكفافسة العيش ، أي أنهم لم يكونوا ينالون أجرا اقتصاديا يستكافأ مع عملهم ، فإن نظام الموظفين في الأسرة الحديثة التي ترجع إلى سنة قبل الميلاد اعتبر " النموذج التاريخي الذي إتخذته البيروقراطية فما بعد ".

إن جماهير المجتمع الدولي المعاصر تنظر إلى التطبيق البيروقراطي بمفهومه السسئ السائد في مختلف دوائر الأعمال ، وعلى وجه الخصوص المشئون المرتبطة بمصالح الجماهير ، تنظر إليه الجماهير على أنه أدع من التعقيد وتهيئة المناخ لصالح فئات مستغلة ، وإن المدير المسئول الذي يسمح بتطبيق مسئل هذه الأساليب الفاسدة ، إنما يعيش على جماجم البشر !!.. تعيرا عين مسا يُسبَبّه لهم من تعاسة وشقاء !!.. هذا بالإضافة إلى إتهام الجماهير مسن يتمسكون بهذا السلوب بتحقيق رفاهية غير مشروعة على حساب المجتمع !!..

إننا نوجه النظر إلى الدراسة التي قام بها الأستاذ " مورو بيرجر " عن البيروقـــراطية في مصر ، حيث تحدث فيها عن ما استخلصه من أراء نتيجة

See H.H. Gerth and C. Wright Mills, From Max Weber: Essays in Sociology, Oxford University Press. Fair Lawn, N.J., 1958, chap. VIII, "Bureaucracy" drawn from Wirtschaft und Gesellschaft, J.C.B. Mohr. Tubingen, Germany, 1925, Chap. 6.

لبحوثه مع ٢٤٦ من موظفي الحكومة المصرية ، ونشر هذه الدراسة عام ١٩٥٧ ، وأبرزت الدراسة الردود على العديد من التساؤلات التي طرحها ... ومن بسين هذه التساؤلات ... ما هي العلاقة إذن بين روح البيروقراطية وشكلها ، وبين إتجاهاتها إزاء الشعب ؟ وهل فئة الموظفين الحكوميين تُكوِّن حلقة مُقفلة لا ينفذ إليها الرأي العام ؟.. وهل من المحتمل أن تطمع تلك الفئة في التأثير على السياسة ؟.. وفي أن تكون في موقف تستطيع منه أن تقف في سبيلها ؟.

إن بيرجر يرد على هذه التساؤلات قائلا .. "لقد رأينا أن فئة كبار الموظفين في مصر هي حلقة مُقْفلة إلى حد كبير ، تسعى إلى حماية ذاتها ، وشبدي إهستماما ضعيفاً بالسياسة الطيا ، وأيس لديها القدرة الكافية على التأثير فيها . وأن إصلاح الأوضاع يتطلب مراعاة التنسيق والرقابة .. إلى غير ذلك من العناصر التي أوضحها ، وأوصى بثورة التدريب المستمر ، ومتابعته ، وتقييمه .. بحيث يتم العمل في الأجهزة البيروقر اطية في مصر من خال إنسياب التعليمات في هذا البنيان الهرمي من ممارسة السلطة باعلى قدر من الفهم لثقافة المجتمع والكفاءة.

ويسرى علماء الإدارة ... "أن الإسهام الرئيسي الذي قدَّمه ماكس فيبر بالنسبة لدراسة المنظمات ، كان دراسته الخاصة بنظرية السلطة في الهياكل التنظيمية ، وهذه بدورها قادته إلى إجراء دراسات التعرَّف على خصائص هذه المنظمات من نلحية علاقات السلطة التي تسود فيها ".

وفيما يلى النص باللغة الإنجليزية:

Weber's principal contribution to the study of Organizations was his theory of authority structures which led him to characterize organizations in terms of the authority relations within them.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أيضاً أنه في جميع الدراسات التي أجسراها ماكس فيبر ، كان يهتم إهتماماً بالغا بالدراسات التي توضح أو نفرق بين :

 القسوة .. أو القدرة على دفع الناس على الطاعة بغض النظر عن ما تعتمل في نفوسهم من رغية في المقاومة.

Power, the ability to force people to obey, regardless of their resistence.

) السسلطة التي تُصدر التعليمات ، ويُقبل المرووسون على طاعتها طواعية واختياراً.

Authority, where orders are voluntarily, obeyes by those receiving them.

شم تأكيده على ضرورة نبذ ما لاحظه في دراساته وتحليلاته للمنشآت القائمة وقتئذ ، حيث لاحظ أن هذه المنشآت كانت تعتمد في إختيارها للمديرين على صلة الحسب والنسب ، بمعنى أنها كانت تقصر هذه الوظائف الإدارية على على أفسراد أسرتها their own dynasties وأن الإختيار كان يعتمد على النسب والقرابة أكثر من إعتماده على الخبرة.

Selection and appointment may be based on kinship rather than expertise.

تشیستر بارنارد Chester I. Barnard تشیستر بارنارد



يجمع علماء الإدارة في أمريكا على "أن تشيسستر بارنسارد قد نشر أكثر الكتب ذيوعاً وإنتشاراً وتأثيراً في جميع مجالات الإدارة.

The most influential books published in the entire field of management.

وهذه الكتب هي التي تضمنها مؤلفه "
وظائف المدير " والذي نشره في عام ١٩٣٨
وقد عاش فترة طويلة من حياته يشغل وظيفة
المدير ، شم رئيس شركة بل للتليفونات Bell
حتى Telephone Company
عام ١٩٢٨.

وقد تأشر برنارد بعالم الإدارة " فيلفريدو باريتو Vilfredo Pareto " وعالم الإدارة " ايلتون مايو Elton Mayo " وغيرهما من زملاء جامعة هارفارد Harvard ، حيث كان يحاضر فيها من أن لأخر.

وهـ و يوضّح في بحوثه أن وظائف المدير واجبة التطبيق بالنسبة للجميع المنشآت أيا كانت أحجامها أو طبيعة نشاطها ، وأن هذه الوظائف كفيلة بان تحقق روح التعاون في التنظيمات الرسمية ، وهو من الأوائل الذين بحثوا في " نظم التعاون Cooperative Systems".

وفيما يتعلق بالأسباب والدوافع التي أدت به إلى نشر هذا الكتاب يقول عالمي الإدارة كونتز وأودونل ما يأتي :

"كتب تشيستر بارنارد في عام ١٩٣٨ بحثاً بعنوان وظائف المدير يعتبره جميع علماء الإدارة أنه من أكثر البحوث شمولاً وتأثيراً .. وقد أحَسَ وتسول لديب مسن خلال عمله الطويل كمدير المعيد من منشآت الأعمال ، إنطباع قدى مسن الحلجة الماسنة إلى بعض الأمس العامة لشرح طبيعة وظائف ألمدير ، والعمل على تحسين قدراته. وقد اعتمد إلى حد كبير على السبحوث التي أجراها علماء علم الإجتماع وعلم النفس في كتابة البحث الذي أشرنا إليه ، وهذا البحث تُصَمَّن كما ذكر هو في المقدمة ، أن البحث يتضمن في الحقيقة رسالتين قصورتين ... تبحث الرسالة الأولى في " نظرية المنيرين ".

وتعستمد نظرية بارنسارد في التنظيم إلى حد بعيد على طريقة علم الإجستماع ، وتنستقل مسن مبادئ التعاون الجماعي cooperation إلى التنظيم الرسمي.

أما فيما يتعلق بوظائف المدير ، فإنها تعتمد على نظريته في التنظيم theory of organization وبالتالي تُركِّز تركيزاً كثيراً على الوظائف التي يقوم بها المدير وأهمية الإتصالات communication.

وفيما يتعلق بمفهوم السلطة في الممارسة الإدارية ، يُعرَّف بارنارد المسلطة بأنها " الصفة التي تُلازم الإتصال أو الأمر في التنظيم الرسمي ، ويموجب هذه السلطة تجعل العضو في المنظمة ، أو المساهم يقبل الأمر ،

وذلك لأن سلطة هذا الإتصال هي التي تحكم طبيعة العمل في المنظمة ، ويُحدد بموجبها لمن يُصدر إليه الأمر .. ما الذي يُمكنه أن يفعله ؟ وما الذي لا يُمكنه أن يفعله ؟

وبناءاً على هذا التعريف فإن السلطة تتناول جانبين: الجانب الأول: يُمثل الناحية الشخصية المتعلقة بقبول الأمر.

الجانب الثاني: يمثل الناحية الموضوعية التي بموجبها يصبح الأمر مقبولاً.

ومن بين آرائه فيما يتعلق بوحدة الهدف ، وفعالية تحقيقه ، يرى أن التنظيم قد يكون فعًالاً ، غير أنه ليس من اللازم أن يكون كَفَاً.

An organization is effective, although not necessarily efficient, when it gains its objective.

وقد وجه في بحثه النظر إلى أهمية التدريب Attention is given to training

وفيما يتعلق بالقيادة يرى تشيستر بارنارد أن القيادة لها جانبان :

الجانب الأول: هو الثلوثي الشخصي في تطبيق الأساليب الفنية للقيادة كما هو الحال إذا ما كان الشخص يتمتع بقرة جسدية ، علاوة على خبرته ، ومهارته ، ومواكبته التكنولوجيا المتطورة ، وإدراكه الحسي ، والمعرفة ، وقوة الذاكرة ، والقدرة على التخيل Imagination كل هذه العوامل ثمكنه من القيادة ، ويحظى بإعجاب المرؤوسين وحُسن توجيههم.

الجانب الثاني: هنو القدرة على حسم الأمور determination ، الجانب الثاني : هنو القدرة على حسم الأمور الخرى كالإصرار بالإضافة السي منا يتطبى بنه من صفات أخرى كالإصرار persistence ، والجلند والمداومنة رغم ما قد يتحمله من مشاق endurance ، والشجاعة courage ، الخ.

وإذا كان المقام هذا لا يسمح بعرض وتحليل العديد من آراء هذا العالم المذي حاز إعجاب وتقدير جميع علماء الإدارة ، فإننا قبل أن نترك الحديث علمه نعرض رأيه عن وظائف (*) المدير حيث أوضح تشيستر بارنارد في بحثه عن وظائف المدير أن الإدارة تحتوي على بعض خصائص الفن ، وهو في ذلك يقول :

إن مهمة الفسن الوصول إلى غاياته وأهدافه الأساسية ، وأن يحقق نتاتج فعّالة ، ويُهيئ المواقف المنتجة ، وهذا أمر لا يمكن الوصول إليه دون ينل الجهود المدروسة لتأمين الحصول على هذه الأهداف ، وأن هذه الجهود يجب أن يُسسيطر علسى إدارتها وتنفيذها أولئك الذين يهتمون بالواقع المحسوس وبالمستقبل معا.

ويستطرد تشيستر بارنارد في شرحه مُوضَّحا معنى العلوم قائلاً: " إن وظائد ف العلوم المواقف وظائد في شرح الظواهر والوقاع والمواقف المعضية ، وليس غرضها خلق وقائع أو تأثيرات أو مواقف معينة أي تقديم التقسيرات التي نسميها المعرفة ، ولم يكن من أغراض العلوم أن تكون نظاماً تقنياً ، وليس في وسعها أن تكون ".

وفيما يلى ما كتبه في هذا الشأن باللغة الإنجليزية :

The function of the sciences, on the other hand, is to explain the phenomena, the events, the situations, of the past. Their aim is not to produce specific events, effects, or situations but explanations which we call knowledge. It has not been the aim of science to be a system of technology, and it not be such a system.

ماری بارکر فولیت (۱۹۳۸–۱۸۹۸) Mary Parker Follet

ولــدت العالمة فوليت في بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية ، في عام ١٨٦٨ وت**لقت تطيمها في جامعة هارفارد ثم جامعة كميردج** ، وكانت تدرس الفلسفة والتاريخ والعلوم السياسية ، وكتبت العديد من البحوث والمقالات التي

^{*} The Functions of the executive. By C.I. Barnard (Cambridge Mass: Harvard University Press, 1938).

ت تعلق بمفهوم العلوم السياسية ، والمفهوم الحقيقي للتجارب التي تؤدي إلى الخطق والإبداع والإبتكار وما ينبغي أن تكون عليه الدولة الجديدة ، The New State and Creative Experience.

في خلال إقامتها في بوسطن ، كانت على جانب كبير من الهمة والنشاط في من الهمة والنشاط في من العمل الاجتماعي ، وقد اخنت مركز القيادة فيما يتعلق بإقامة الفصول المسائية ومراكز الترويح للصغار .. كما وأنها إهتمت بإيجاد مكاتب التسفيل بالنسبة للسنباب ، ومن هنا إهتمت بدراسة المراكز الصناعية ، واتصلت بالمديرين .. الأمر الذي أدى بها إلى الإهتمام بالعلوم الإدارية.

كما وأنها حظيت بإحترام المسئولين ككانبة وعضوة في المجالس التشريعية للأجور Statutory Wages Boards .. وقضت الخمس سنوات الأخيرة من حياتها في مزيد من الدراسة وإلقاء المحاضرات في إنجلترا ، ولحسن الحظ ، فإن مجموع ما كتبته ظهر بعد وفاتها في كتاب بعنوان : " ويلموكية الإدارة Dynamic Administration ".

ويرى البلحثون في العلوم الإدارية (*) أن " ماري باركز فوليت " كاتت تسومن إيمانيا عميقا بوجود مبدئ إدارية يصلح تطبيقها في جميع أوجه النسطط الإسساني ، حيث أنها عالمة إتصل نشاطها بالنشاط الإجتماعي ، ووجدت أن المسكلات التي تقابلها يكاد يقابلها أيضا المديرون في مختلف الوحدات ، مواء أكانت إقتصادية أو تجارية أو صناعية أو غير ذلك من أوجه النساط الإنساني .. كما وجدت أن المديرين يبنلون الجهد الكبير القائم على الستجارب المختلفة من أجل حل المشكلات التي تقابلهم .. ومن هنا كان إهستمامها بالإدارة إستنادا إلى أنها الأسلوب الذي يعمل على حل مشكلات القدوى الوظيفية التي تعمل معها ، ومن هذا المنطق فإن الإهتمام بالإدارة قد يسساعد أبسضا على حل المشكلات التي نتعلق بالجماهير العريضة في العمل بالإجتماعي.

نرجو التكرُّم بالرجوع إلى :

Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follet. By H.C. Metcalf and L. Urwick (New York Harper & Brothers, 1941).

وقد إهتمت هذه العالمة بوجه عام في مجال الإدارة ، وفي بحوثها مع المديرين بما يأتى :

- ١) ماذا تريدون من الرجال أن يعملوا ؟
- ٢) كيف نُرشد ونراقب سلوك العمال وعلاقاتهم الإجتماعية ؟

وفي السرد علسى هذه الأسئلة ، قامت بكثير من البحوث والدراسات التحليلية التي تتعمق فيها في الدوافع الأساسية التي تحكم العلاقات الإنسانية ، وعلسى وجه الخصوص في أثر سلوك الفرد في نطاق المجتمع الخاص الذي يعمل فيه.

وتعتبر هذه العالمة من أوائسل العامساء الذين إهتموا بالعلوم السبكولوجية واستخدامها لصالح القوى الإسهائية .. وهي في هذا الإهتمام كانت تنادي بأنه يقع على الإدارة مهمة كبيرة ، وهي محاولة تقهم المجموعات البشرية التي تعمل معها في مختلف المواقع ، وكيف يمكن التقريب بين هذه المجموعات لكسي ثهيسئ تعاونها الصادق من أجل تحقيق الهدف النهائي للمشروع ؟ .. والذي يعود تحقيقه بالخير والنفع لصالحهم جميعا .. ومن خلال تجربها العديدة خلصت إلى الأربعة مبادئ الاساسية الاتية :

(١) التنسيق من خلال الإتصال المباشر

ترى العالمة فوليت أنه ينبغي على جميع الأشخاص المسئولين أن يقوموا بالإتصالات المباشرة .. وهذه الإتصالات ينبغي أن تتم على الإتجاهيين الرأسي والأفقي .. وأن كليهما يعتبران على جانب كبير من الأهمية لتحقيق التنسيق.

Y) التنسيق في المراحل المبكرة Coordination in the early stages

ترى العالمة فولسيت أن جميع الأشخاص الذين لهم إتصال برسم السياسات أو إتخاذ القرارات ، ينبغي أن يكون لهم رأي فيما يتعلق بهذه المشئون في مراحلها المبكرة ، وأنه من الخطأ الكبير رسم السياسات أو إتخاذ القرارات بعيدا عنهم ، بحيث يستشعر هؤلاء أن دورهم هو تنفيذ السياسات أو القرارات التي تُصدُرُ إليهم ، وينبغي أن يفهموا ويتأكدوا أن

إسهامهم يُعتبر في غاية الأهمية ، حيث أنه يرفع من معنوياتهم ويزيد من بواعثهم لتحقيق مزيد من الكفاءة وحُسن الإنجاز.

 ٣) التنسيق عن طريق العلاقات المتبادلة لجميع العناصر التي يتضمنها الموقف:

Coordination as the "reciprocal relating" of all factors in a situation.

تسرى العالمسة أنه ينبغي الإهتمام بجميع العناصر التي يتضمنها موقف من المواقف ، وتفاعل هذه العناصر بعضها مع بعض ، حيث أن هذا السناعل تخسر منه إتجاهات إذا أخذت في الحسبان يمكن تحقيق التنسيق المناسب.

٤) التنسيق كعملية مستمرة Coordinating as a continuing process

ينبغي أن يؤخذ في الإعتبار أن عملية التنسيق هي عملية مستمرة ، وأن أي قسرار الشهد في أي لحظهة من اللحظات إنما يكون مرتبطا بالقطروف التي لحلطت باتخاذ هذا القرار .. ومن هنا فإنه ينبغي دائما ملاحظه الظهروف والعوامل المتغيرة حتى يمكن تحقيق التنسيق الذي يستلاعم ويتناسب مع هذه التغيرات التي قد تحدث .. كما وترى العالمة أن السلطة والمستولية لا ينبغي أن يستمد نشاطهما من مواقعهما في الهيكل الإداري ، بمعنى ممارستهما وفقا تتسلسل السلطة في المستويات الإدارية التي تتواجد في أي تنظيم ، بل ينبغي ممارستها من واقع الطروف الواقعية المحيطة التي يعمل في إطارها المستولون .. وسنذك فإنها تناذي بضرورة الإهتمام " بالجو الواقعي الذي يمارس فيه المسئول نشاطه الوظيفي ".

ويهمنا أن نشير إلى أن العالمة " فوليت " كانت تؤمن إيمانا عميقا بأن الإخستلافات قسى الآراء يمكن أن تؤدي إلى أفضل النتائج بالنسبة لتحقيق أهداف المسشروعات ، وأنه لا ينبغي إطلاقا أن تكون هناك آراء مفروضة على الغير ، بل وينبغي أن نسمح لمختلف الآراء أن تبررُزُ .. ومن خلال هذه الآراء المتباينة يمكن معرفة الإتجاه الأقضل لصالح المشروع.

كما قالت بأنه من خلال هذه الاتجاهات يمكن التعرُّف على الحقائق واستخلاص ما أطلقت عليه بأنه " قانون الموقف ".

وإذا كنا نشير إلى بعض إتجاهات هذه العالمة في هذا المكان ، فإننا نرجو أن نوضّح أن لها العديد من الأراء التي تتعلق بضرورة مراعاة الموضوعية فيما يستعلق بإحتساجات الموقف ، وعدم الإستناد إلى أهواء المديرين ورغباتهم ، وكانت تنادي بأنه لا ينبغي على أي فرد أن يُعطي أمرا إلى الشخص الآخر ، بل ينبغي عليهما أن يتفقا سويا لإتخاذ قراراتهما من المحوقف ، وأن المناقشة الموضوعية إذا نمت في إطار من رحابة الصدر والسزمالة ، تسؤدي إلى أن يُساعد رأي كل شخص رأي الشخص الآخر ، أي يتساوران مسع بعضهما ، وهناك من يؤكد أن الاتجاء الأساسي في فكر " فوليت " هو ما يأتي :

" إن أساس الإتجاه الفكري عند فوليت هو مفهوم المشاركة ، وجوهر ما أسهمت به من أبحاث هو ما إفترحته .. بأن المهمة الأولى للإدارة في أي مجتمع ديموقراطي ، هي ترتيب الموقف بحيث يكون الأشخاص على إستعاد للتعاون مع بعضهم وفقا لإرادتهم الخاصة ".

وفيما يلى رأيها:

"The basis of Follett's thinking is the concept of partnership. The core of her contribution is the proposition that in a democratic society the primary task of management is so to arrange the situation that people cooperate readily of their own accord".

ولعل من المناسب قبل أن نختم الحديث عن هذه العالمة ، أن نشير إلى أهمية الدور الذي قامت به .. إذ أكدت أهمية معاملة العامل كإنسان له حق الحياة ، ومن إبتكاراتها لتوضيح هذا المعنى قولها : " إن هناك دائماً قائداً .. وهذا القائد له إتباع .. غير أن الجميع يسيرون خلف قائد غير منظور .. هذا القائد هو الهدف المشترك للجميع .. ومن هنا ، فإن أفضل القيادات الإدارية هي التي تستطيع أن تُوضَيح للقوى العاملة أهدافها وتقنعهم به ".

فلفريدو باريتو Vilfredo Pareto

كان هذا العالم مهندسا إيطاليا ، وحظي بجوار ذلك بالجنسية الفرنسية ، وكسان رائداً في المقاييس الإقتصادية ، بعد أن قدَّم العديد من البحوث التي تستعلق بعلم الإقتصاد وعلم الإجتماع ، ثم طبق الطرق الإحصائية للطوم الطبيعية في مجال العلوم الإجتماعية ، وتوضّح المراجع العلمية أن هذا العالم وكثب عادقة عملية تختص بتوزيع الدخل بين الناس في أي بلد من البلدان ، وقد خرج من بحوثه ودراساته التسي أجراها على عدد كبير من البلدان الغنية والفقيرة ، أنه كلما إزداد غنى الدولة إزداد عدد دافعي الضرائب ممن يتمتعون برواتب أعلى مما يحتاجون له للعيش ، وعلى النقيض من ذلك كلما كانت الدولة فقيرة ازداد عدد دافعي الضرائب من مستوى الكفاف ، وسمعيت هذه العلاقة الضرائب من الذين يقترب دخلهم من مستوى الكفاف ، وسمعيت هذه العلاقة بي "قانون باريتو".

وقد قدِّم هذا العالم الإيطالي الأصل فيما بين عام ١٨٩٦ وعام ١٩٩٧ بحدوثًا عديدة تناولت أشر طريقة النظم الإجتماعية في تنظيم وإدارة المسشروعات ، الأمر الذي ادى بالعديد من العلماء والباحثين أن يُطلقوا عليه في مراجعهم بأنه " أبو طريقة النظم الاجتماعية وتطبيقها في التنظيم والإدارة.

" The father of the social systems approach to organization and management".

والجدير بالتنويه في هذا المقام أن " باريتو " كان يُشبّه المجتمع الكبير بانه مجموعات بشرية مُعَددة Intricate ، وأن هذه المجموعات تنتشر كالمعاقيد cluster ، وأن هذه المجموعات عبارة عن نظم فرعية subsystems أن هذه النظم الفرعية يعتمد بعضها على بعض.

ويرى علماء الإدارة أن إتجاهات هذا العالم في بحوثه ودراساته تؤكد إهتماماته بالإنسان ، وأسلوب حياته ، وتهيئة المجتمع السليم الذي يعيش فيه ، وأن من بين مقومات المجتمع السليم تحقيق التوازن في توزيع الثروة ، ومن مقتضى ذلك أن تراعى الدولة العدالة عند فرض الضرائب ، ولا ينبغي للدولة أن تفرض المضرائب على محدودي الدخل ، وعلى وجه الخصوص الذين يقترب دخلهم من مستوى الكفاف ، كوسيلة لتغذية ميزانية الدولة إعتمادا على

زيادة عددهم ، وقد اعتمد في جميع بحوثه ودراساته على بيانات ضرائب الدخل في الدول التي أجرى فيها هذه البحوث.

وقد يكون من الأهمية في مجال عرض أفكار هذا العالم أن تشير إلى موضوع رسالته التي تقدم بها للحصول على درجة الدكتوراه ، حيث (*) أن موضوع هذه الرسالة :

" الإنجاهات الإجتماعية أو العاطفية ، والأسباب التي تجعل النظام يبحث في تحقيق التوازن ، عندما ينتاب النظام القلق من تأثير هذه الضغوط ".

وفيما يلي نص الرسالة باللغة الإنجليزية :

"The social attitudes, or sentiments, function to cause the system to seek an equilibrium when disturbed by these forces".

التون مايو Elton Mayo (١٩٤٩-١٨٨٠) والعلاقات الإنسانية :



يرى بعض علماء الإدارة أن التون مايو يعتب ثالث ثلاثة ، كانوا من أبرز من أسهموا في نـشأة الإدارة العلمية وتطورها ، وهؤلاء العلماء هم فردريك ونسلو تايلور (**) ، وهنري فايول وإيلتوباتو الذي عاش فيما بين (١٨٨٠- ١٩٤٩) ، وفيما يلي نلقي بعض الضوء عنه ، وكذلك الاتجاه المعارض للأرائه.

برحو التكرم بالرجوع إلى المراجع الآنية لمزيد من التعُرُف على أفكار باريتو :

¹⁾ Course d'Economie Politique : By V. Pareto, Vol. 2 (Lausaune, F. Rouge, 1897).

Pareto's Methodological Approach to Economics. By V.J. Tarascio (Chapel Hill: University of North Carolina Press 1966).

والستون مايسو مسئله في ذلك مثل زميليه ، كان يهتم بالدرجة الأولى بالإدارة من حيث تأثيرها على إنتاجية القوى العاملة ، غير أن وجهة نظره كانت تخسئلف تماما عن وجهة نظر فردريك ونسلو تايلور ، وقد ذهب في كتاباته ليس فقط إلى الحد الذي وقف فيه مع منتقدى أساليب تاليور ، بل ذهب السي أبط من هذا .. أنه عارض فكرة تايلور الأساسية التي تعتبر أن الحافز الإقتىصادي هـو أهـم حوافز الإنتاجية .. لقد اعتبر " التون مايو " الحافز الإقتىصادى عامل غيسر هام في تحقيق إنتاجية عالية ، إذا قورن بعوامل أخرى .. نفسية وعاطفية وحسية .. ولعل السبب في إتجاهه هذا أنه كان مهنما بدراسة علم النفس ، وأدخله في تجاربه العيدة ، وعلى وجه الخصوص كأستاذ للبحوث الصناعية Industrial Research في الدراسات الطيا بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد ، والذي ظل يعمل فيها استاذا فيما بين عامي ١٩٢٧، ١٩٤٧. وقد كان له تأثيراً كبيراً على تلامذته ومريديه فيما يتطق بتطور العلوم الاجتماعية ، واستخدامها في التعليم الاداري ، هذا فيضلا عين ترويجه لضرورة استخدامها في التطبيق الإداري على أيدى الممار سبن من المديرين .. وكثيراً من كتاباته اعتمدت على التجارب الشهيرة التسى أجراها في مصانع " هاوثورن " والتي يُطلق عليها " تجارب هاوثورن المعيروفة Well-known Hawthorne experiments " وقيد لوحظ على التون مايو " أنه كان مُهتما أثناء الحرب العظمي الأولى وما بعدها ، بعشكلة " الكراهية Antipathy " التي كانت سائدة بين الإدارة والعمال في بلده الأصلية " أستراليا " حيث كان يُحاضر في جامعة كوينز لاند " Queensland University .. وقد أبرزت هذه المحاضرات ظلالا من أفكاره التي ظهرت فيما بعد وعلى وجه الخصوص في المحاضرات التي كان يلقيها عام ١٩١١ على طلبة هذه الجامعة في موضوع الفلسفة Philosophy.

أما القارئ لأفكار هذا الرجل في هذه المرحلة ، فإنه يتبين له منها أنه كان له خط واضح في ماضيه ، وأنه سار على نفس الخط في مستقبل حياته : فقد أوضحت لنا الكتابات التي أصدرها أنه كان يؤمن بالجانب المعنوي والنفسى في توحيد المجتمعات .. وكان يعارض الأساليب الفنية لتايلور :

وفيما يلي نورد بعض كلماته المُبكرة التي نشرها عام ١٩١٩ تحت عنوان : " الديمقراطية والحرية – مقالة في المنطق الإجتماعي " Democracy and Freedom An Essay in Social Logic

" يــؤمن جــون سنيوارت ميل Johm Stuart Mill بأن الديموقر اطية السليمة لا يمكن أن تتحقق إلا بالمناقشة المنطقية الواسعة العريضة مع الجماهير .. وهذا الشرط من مقتضيات الديموقر اطيات الحديثة تعذر تطبيقه في استراليا .. وذلك لأن الإقناع المنطقي لا يمكن تحقيقه بسهولة أو سرعة على قاعدة عريضة من الجماهير ينتشر بينها " الجهل Ignorance ". كما ويــستطرد قائلًا " أن مظاهر الانتقام بين زعماء هذه الأمة شئ ملحوظ ، هذا على السرغم من الإتجاه السائد في العالم وهو حفز الهمم نحو وحدة الأمة لمقابلة التهديدات التي تنجم عن صراع الطبقات .. وزعماؤنا لم يستطيعوا أن يقضوا على هذه الظاهرة ". ومن هذا المنطق فإنه يؤكد على مفهوم جديد يدل على إتجاهه المبكر في أهمية الفرد وأهمية العلوم الاجتماعية .. حينما يقول : " إنا لو إستعرضنا وجهة نظر علم الإجتماع ، فإن المجتمع الكبير يتكون من أفراد ينتظمون في مجموعات .. كل مجموعة من هذه المجموعات تقوم بتحقيق وظيفة من الوظائف التي يحتاج إليها المجتمع .. فإن أخذنا هذه الحقيقة في حُسناننا ، فإن علم النفس وهو الذي يبحث في طبيعة الإنسان وفسى أغواره وفي أعماقه ، هُو الأقدر على تعبئة الجهد العام نحو ما ينبغي أن يكون عليه المجتمع .. وعلى ذلك فإنه ينبغي على الفرد أن يستشعر أن المجتمع في حاجية إلى جهوده ، كما وأن نظرته ينبغي أن تكون أعمق وأوسع من أن تقتصر على المجموعة التي ينتظم فيها فقط .. بل إنَّ نظرته ينبغي أن تمستد إلى المجتمع الكبير بأسره .. وأن الفشل أو الإخفاق في تحقيق هذا يجعل من الممكن تفتيت وحدة المجتمع.

ولعل إتجاهاته نحو استخدام علم الإجتماع في الإدارة يتضبح أيضاً من تعبيره الدذي ورد في هذا المقال .. إذ أنه يقول : "إن زعامة الإتحادات النقابسية لم تعد للأسف الشديد في أيدي هؤلاء الذين يستطيعون أن يوحدوا بين مجموع القوى العاملة ، إنما ممثلي هذه النقابات كانوا يعتمدون على السبلاغة والقصاحة السطحية " .. ثم يستطرد قائلا : "أن النظام الاجتماعي يعتمد على المدير القادر وأي إنسان يمارس عملا إداريا ، وأن مثل هذا

الإسسان قادر على أن يحقق الكثير لو أن لديه تطيمات واضحة تُمكنه من أن يسسير فسي طريق يقضى فيه على رتابة وجفاف الآلية السائدة Dully . Mechanical

كما وتتضح معارضته المبكرة المرديك ونسلو تايلور في قوله: "أن نظام تايلور يعتبر متأخراً في تحقيق التقدم بالنمبية لعصر الآلة ، وأنه يكفي أن يُذكّر إسمه لكي يحقق نوعاً من الإضطراب في دوائر الأعمال الصناعية في سيدني حيث أن طريقة تايلور تهتم بالدرجة الأولى بالعامل الإقتصادي .. أي أنها تنظر إلى العامل على أنه أداة الإقتصادية ، ولعل هذا الإتجاه يعتبر من أمم أخطاء الطريقة التايلورية .. حيث أنها لا تعتمد على تعاون العمال .. فهم يستشعرون أنهم يعملون وفقاً لتعليمات صادرة إليهم مفروضة عليهم ، ولم يشتركوا هم أنفسهم في صياغة أي أسلوب يعملون وفق تعليماته ".

لعل هذا يعتبر قليلا من كثير ، آثرنا أن نوضَّحه قبل أن نعرض إلى بعض تجاربه ..

ولعل هذه الأضواء الموجزة القليلة تعطي ضوءاً كثيراً لإتجاهاته الفكرية التي جعلته فيما بعد من أبرز علماء المدرسة الإنسانية.

تجارب التون مايو:

أجرى التون مايو مع فريق من معاونيه من أعضاء هيئة التدريس بجامعة هارفارد ، على رأسهم " فريتز روثلزبرجر F.J. Rothlisberger تجارب تنطق بأهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق إنتاجية عالية ، فيما بين عامى ١٩٣٧ في شركة وسترن الكتريك Western Electric في مصانع هاوثورن ، والتي تقع في مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية ، وقد إشتهرت التجارب التي أجريت باسمها. وقد توافرت الدراسات التي أجريت على انتاجية العمال ، وتميزت بالتسجيل التفصيلي لكل تجربة.

ومن التجارب التي أجريت ، تجربة آثار الإضاءة على إنتاجية العمل ، فاختير فريقين من العمال يعملان تقريباً في ظروف متشابهة ، من حيث العدد والآلات المستخدمة والأجور الخ .. وأعتبر الفريق الأول النموذج الذي ثبت فيه عامل الإضاءة ، ثم تغير الضوء في الفريق الثاني ، بل في بعض الأحيان كسان يعلس عن تغيير في الضوء دون أن يحدث أي تغير فيه فعلا ، وذلك لمعرفة أثر الإيحاء على الإنتاجية .. وتبين من هذه التجربة أثر إرتفاع الروح المعنوية في زيادة الإنتاج.

وأجريت تجرية أخرى تستهدف معرفة أثر الصداقة في الإقبال على العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية ، وذلك عن طريق إختيار ست فتيات بينهن مودة وصداقة ، وطلب إليهن أن يعملن سويا في حرية في حجرة مستقلة عن بقية العاملات ، وأجريت التجربة بحيث يكون هناك من يلاحظهن دون أن يستشعرن ذلك ، ويسجل كل ما يحدث بينهن بالتقصيل.

7

وقد تبين من هذه التجربة أن جو الصداقة والإنسجام يخلق نوعاً من المسئولية الجماعية التي تحفز إلى العمل ، بل أكثر من هذا تبين أن الرقابة لا دخل لها إطلاقا في زيادة الإنتاجية ، بل بالعكس جو الحرية هو الذي ساعد على ذلك.

كما أجريت تجربة أخرى لمعرفة أثر الحافز المادي في إرتفاع الإنتاجية ، وذلك عن طريق منح جميع العاملات أجورا ثابتة ، بالإضافة إلى عمولة تتناسب مع زيادة الإنتاجية ، واختيرت بعض العاملات للعمل معا في مكان مستقل . فرادت التاجية العاملات المختارات .. وضعفت إنتاجية العاملات المختارات بامتيازهن .. إلى غير ذلك من التجارب التي توضع أن سلوك الإدارة يمكن أن يحقق مزيدا من الإنتاج ، كما وأن سلوك الإدارة يمكن أن يودي إلى خفض الإنتاج .. وكذلك شعور الجماعية بسودها روح الود والإعزاز والسعداقة ، بالإضافة إلى العمل ، يؤدي إلى خلق الشعور بالولاء والإمتماء والسعداقة ، بالإضافة إلى العمل ، يؤدي إلى خلق الشعور بالولاء والإمتماء السي الجماعة .. تماما كافراد الأسرة إذا ما اشتركوا سويا في عمل معين ، المشكلات والمصاعب .

وقد خرج التون مايو ومعاونوه من تجاربهم بأن العامل نيس عبارة عن أداة طيّعة في يد الإدارة تُحركه كيفما شاعت .. إنما العامل له شخصيته المستقلة التسى تستفاعل مع الجماعة .. تؤثر فيها .. وتتأثر بها .. وأن

الاهستمام بهدن الشخصية يُعتبر أمراً ضرورياً لصالح الانتاج .. فالعامل الشخصي هو أهم عنصر من عناصر الانتاج على الإطلاق .. ومن أجل ذلك إهستت بحسوثه بالمشكلات الإنسانية ، وعلى قدر إزالة هذه المشكلات .. يسود في العمل جو من الترابط الإنسائي الذي يزيد من الإنتاج.

ولعل هذا يوضع لنا معارضة " التون مايو " لأفكار " تايلو " فيما يتعلق بالحاف المادي في مقدمة العناصر .. بالحاف المادي في مقدمة العناصر .. نجد التون مايو يضع هذا الحافز في الأهمية الثالثة ، حيث أنه يُرتَب العوامل التحقيق إنتاجية مرتفعة على التوالي كما يلي : العامل النفسي ، ثم العضوي ، ثم المادي.

ومن الجدير بالملاحظة أن علماء الإدارة أوضحوا أن من الحقائق التي أثبت تها التجارب العلمية أن أهم ما يكتسبه القرد من المؤثرات الإجتماعية ، كاللغة ، وطريقة التفكير ، والقيم ، والإتجاهات ، وغيرها ، إنعكاساتها على شخصيته ، وشعمى مجموع المؤثرات التي يخضع لها القرد في بيئة مُعَينة بالثقافية ، وأكدت التجارب أن العوامل الثقافية ، أو العوامل الإجتماعية تلعب دورا هاما لا يُمكن إهماله أو الإقلال من شأنه في شخصية الإنسان ، لأن هذه الشخصية هي مُحَصِّلة العادات التي يكتسبها من محيطه الإجتماعي الذي عاش فيه ، وأنها تلعب دورها في تشكيل هذه الصفات بطريقة أو بأخرى.

وقد أوضحت العوامل التي أختبرها إيلتون مايو في تجاربه أن مجال العمل والعلاقات الإجتماعية أصبحت أكثر حرية وأكثر سعادة ، ولدَّى هذا إلى زيادة الإنتاج ، وعلى سبيل المثال يوضع علماء النفس والإدارة أن العاملات فسي الستجارب التسي أشرنا إليها سابقاً بذلن أقصى جُهَة في الإنتاج ، ليس لابَهُنَّ يحصلن على مكافأة مادية على عملهن ، أو لأن مقدار التعب قد قلّ ، إلى غير ذلك من العوامل ... ولكن يرى العلماء أن زيادة الإنتاج تحققت لأن الموقف الإجتماعي أدًى إلى تعاون كامل في المجموعة لإنجاز العمل كله كوحدة واحدة.

ويسرى الطماء بصفة عامة ، أن زيادة الإنتاجية ترجع إلى العديد من العسوامل الإجتماعية والتي منها إرتفاع الروح المعنوية ، وعلاقات الزمالة المرضية فسى العمل الجماعى حيث أنها تؤدي إلى الإحساس بالإنتماء ،

والإدارة الفعّالــة ، بمعنى الإدارة التي تُتَفَهَّم السلوك الإنساني ، وعلى وجه الخصوص السلوك الجماعي.

وفيما يلى النص باللغة الإنجليزية:

They found, in general, that the improvement in productivity was due to such social factors as morale, satisfactory interrelationships between members of a work group (a sense of belonging), and effective management a kind of management that would understand human behavior, especially group behavior.

إتجاه معارض للمدرسة الإنسائية:

أوضحنا من قبل أن حركة العلاقات الإنسانية عارضت حركة الإدارة العلمية ، على أساس أن هذه الحركة لم تهتم بالإنسان .. بل إنها اعتبرته مجرد أداة تُستخدم لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة الانتاجية – أي لزيادة الإنتاج الكلي بأقل تكلفة ممكنة .. ومن أجل ذلك رسمت له أسلوب أو نموذج جديد " المنموذج القياسي الأمثل لأداء الأعمال " .. ثم بعد ذلك لجأت إلى تدريب العاملين وفقاً لهذا النموذج المرسوم .. واعتبرت الحافز النقدي كما رأينا أهم حافز يدفع القوى العاملة نحو الإقبال على العمل.

غير أنينا أوضحنا أيضا أن إستمرار البحوث وإتصالها ، أدى إلى معارضة هذا الاتجاه ، أي معارضة إعتبار الحافز النقدي أهم عامل لحفز الطاقسة الإنتاجية ، ومن هنا برز مفهوم جديد في التفكير الإداري يضع في الإعتبار الأول العلاقات الإسائية ، ويضع الحافز المادي كآخر عامل من عسوامل حفز القوى العاملة نحو زيادة الإنتاج ، وقد أوضحنا أن إتجاه هذه المدرسسة إهستم بالدرجسة الأولى بالجوانب النفسية والعاطفية والحسية ، واهمية خلق جو من الود والصداقة بين مجموع القوى العاملة .. الأمر الذي يسرتب عليه إرتفاع معنويات القوى العاملة ، وهذا بالتالي يؤدي إلى إرتفاع الإنتاجية ، وأوضحنا أن على رأس هذه المدرسة " التون مايو وفريتز روظزبرجر Elton Mayo & Fritz Rothlisberger.

غير أن تعاليم المدرسة الإنسانية وجدت أيضاً من يعارضها من العلماء . الـــذين أكـــدوا أن هذه المدرسة قد غالت جدا في تقدير أهمية العوامل النفسية والعاطفية والحسية والمعنوية وخلق الجو الاجتماعي ، وسيادة مشاعر الاسرة ، والمواقف الأبوية التي ينبغي أن تكون العنصر الغالب في العلاقات بين الإدارة والقوى العاملة .. كل هذا لا يمكن أن يحقق زيادة الإنتاجية .. بل إله إذا كان قد حقق في مراحله الأولى بعض التقدم ، فليس هناك أدنى شك في أنه مع الإستمرار وتأكيد هذه المقاهيم ، سيترتب على ذلك حتماً نوعاً ممن التراخسي .. وعدم الإنضباط .. وبالتالي الإهمال .. ثم التسبب .. ثم ضحف الطاقعة الإنتاجية الكلية .. هذا فضلاً عن أن غياب الإدارة كعنصر فسيدي ، وهمو كما نعلم على جاتب كبير من الأهمية في تحقيق أهداف التنظيمات الرسمية التي تنشأ داخل التنظيمات الرسمية ، فإن غياب هذا العنصر القيادي يكون له أثر كبير داخل التنظيمات الرسمية ، فإن غياب هذا العنصر القيادي يكون له أثر كبير فيما يتعلق باتخفاض الإنتاجية.

ولعـل علـي رأس المعارضـين لمدرسة العلوم الإنسانية "دافيل بل Sense of "الـذي يعـتقد أن إعطـاء عامل الشعور بالإنتماء Sense of اللهمية الأولـي في تحقيق الكفاءة الانتاجية أمر على حد قوله Reprignant.

ودافيل بل ، كان محررا في مجلة Fortune Magazine ، ثم إنتقل بعد ذلك إلى جامعة كولومبيا بأمريكا ، حيث عمل فيها استاذا لعلم الاجتماع Sociology وهـو في كتاباته يوضح أنه كما في عالم الأرياء يحدث تطور . . فإنسه في عالم الفكر الإداري كذلك . . يحدث تطور نتيجة للبحوث والدراسات المستمرة . . وأطلق على مدرسة العلاقات الإنسانية موضة السنوات الأخيرة المستمرة ، وأطلق على مدرسة العلاقات الإنسانية موضة السنوات الأخيرة الجديدة ، ثم أخذ يتناول بالنقد والتحليل التجارب التي أجراها " التون مايو " المديدة ، ثم أخذ يتناول بالنهاية . . إلى القول " إذا قلنا في الحقيقة أن العامل الأمريكي غير مهتم بالدرجة الأولى بالنقود . . . فإن هذا يتعارض في الواقع مع المشاعر العميقة التي تعتبر أقوى حافز للنظام الإقتصادي . . لماذا إذن يربط الناس أنفسهم بمثل هذه الظروف المحيطة بالعمل ؟

وفيما يلي تعبيره كما أورده :

To say, in fact, that the American worker is not really or primarily interested in money contradicts, in a deep sense, the very motive power of the economic system. Why else would people submit themselves to such a work environment?

« Herbert A. Simon هيربرت أ. سيمون

ولد هيربرت سيمون في مطلع القرن العشرين ، وكانت له آراؤه وأفكاره ونظرته الخاصة فيما يتعلق بالبحوث والدراسات الإدارية التي سبقته ، والتي عاصسرته ، ومسن هسده السبحوث مسرجعه " السسلوك الإداري والتي عاصسرته ، ومسن هسده السبحوث مسرجعه " السسلوك الإداري تعستمل فسي نفس الفرد كأحد أعضاء فريق القوى العاملة داخل المنظمة ، ومساذا يمكسن أن يكون عليه سلوكه فيما يتعلق بتحقيق أهداف التنظيم الإداري ؟ . إنسه يسرى أنه ينبغي البحث عن الأسس أو المعايير التي تُوجّه السسلوك الإسساني فسي التنظيم ، واعتبر هذه الأسس مقدمات Premisses السلوك الذي يُقرر أن أسبابه يغلب عليها اللامنطق ، واللاشسعور ، والتي تتضمن " عناصر القيم value elements " و " عناصر الحقيقة غلال وجود منهج يمكن من خلاله النمييز بين الهدف والوسيلة .

ويعترف بصعوبة وضع العناصر التي تحتويها قواتم هذه المقدمات ، غير أن هذا لا يمنع من بذل المحاولات من أجل وضعها ، وتوضيح أولويات عناصرها . ومسن بسين الأمتلة التي ضربها توضيح الفرق بين المهارة والمعسرفة ، وغير ذلك من العناصر التي تساعد القوى العاملة على مواجهة المشاكل والمواقف المختلفة .

لـذلك أجـرى سيمون العديد من البحوث للتعرّف على مدى إستجابة القـوى العاملـة للرؤساء ، موضّحاً الإختلافات النفسية بين الأفراد ، حيث يوجد من بينهم من له "سمات القيادة " ، وآخرون يَرْضُونَ بـ " التبعية " ، أي أن هناك من يأمّر ، وهناك من يأتمر ... هناك من هو متبوع وهناك من هـ عنصر " الطاعة " من هـو تابـع ... وأن العلاقـة التي تسود بينهما تتطلب عنصر " الطاعة " من

التابعين .. فكيف إذن تتحقق الطاعة ؟.. إنه يرى أن سلوك الفرد الذي تستحقق معسه الطاعسة يسرتبط بالعديسد من العوامل النفسية ، والتَطلُعات الشخصية ، أي أن إحساسه الخاص بأن ما يأمله الفرد لنفسه ، ويرى من وجهة نظره أن هذه الآمال يُمكن تحقيقها في أي موقع من المواقع التي ينتسب السيها ، ومن أجل هذه الأمال تكون الطاعة عنصر من العناصر التي يقبلها سبعيا وراء تحقيق هذه التطلعات ... كالأمل في الحصول على أجر أعلى .. وفــى إعــتقاده أن المُــرَتب يحتل أعلى درجة من الأهمية عند الموظفين ، فبموجب المرتب يستطيع الموظف إشباع حاجاته الإقتصادية ، وتحديد أوضاعه الإجتماعية ، على أن تتحقق العدالة في تحديده وفقاً للقاعدة التي تقول " تكافؤ المرتب مع الجهد المبذول في العمل Equal pay for equal work " ... و هـ ناك العديد من التطلعات الأخرى كالأمل في الحصول على منصب أرقبي ... إلى غير ذلك من التطلعات التي تشبع إحتياجات الفرد الماديــة والمعــنوية ، على أن يتم التنفيذ في إطار العدالة والمساواة ، بحيث تشعر القوى الوظيفية أن النشاط يتحقق حقا وصدقا في إطار القوانين واللوائح والــبعد عن المحاباة ، وإحترام حقوق الفرد ، وهو مَّا يُسمِّيه سيمون " عدالةً المعاملة .. أو عدالة اللعبة Fair Play".

كما تحدث عن القيادة ومدى ما تحظى به من ثقة التابعين ، لأنه يرى أستجابة التابعين إنما ترجع في كثير من الأحيان إلى ما يحظى به القائد من مكانة وسُمعة طيبة ، ومثل هذه الحالة يُطلق عليها سيمون " سلطة الثقة " . أي أن قبول التابعين نابع من رصيد الكفاءة والخبرة التي لدى القائد ، بالإضافة إلى الممارسة التي تؤكد حسن العلاقات بين القائد والمرؤوس ، كل هذا يدفع المرؤوس إلى حُسن الإستماع إلى القائد وإستحسان آرائه ، أي أن شخصية القائد لها قدرة تأثيرية على التابعين من حيث الإستجابة إلى آرائه ، يُ أَن للسلطة Hierarchy of authority " .. في إطار " التقرّج الهرمي للسلطة بالسلطة من خيلال المواقع الرئاسية في الهيكل التنظيمي و الإداري بالمنظمات ، أي تسلسل الوظائسف الرئاسية في الطار حالة التذرّج الهرمي المسلطات ، أي تسلسل الوظائسف الرئاسية في الطار حالة التذرّج الهرمي المسلطان من يسلسل الوظائسة الرئاسية في الطار حالة التذرّج الهرمي " Rank of system " ..

ويُــوجّه "سيمون " النظر إلى ضرورة التّعَرُّف على طبيعة الوظائف التـــى يتضمنها الهيكل التنظيمي ، لأنه توجد وظائف رئاسية إدارية لها سلطة إصدار القرارات ، ووظائف أخرى تتخصصية ، أو مهنية أو استشارية .. إلخ .. مُبيّـنا أن التعسريف بهذا الوضع يؤدي إلى الفهم الصحيح لتحديد الأهداف وتسوزيعها ونقسيم العمل وتحديده وحُسن إختيار العاملين ، ويدخل في ذلك الثقرف علسى الظروف والأوضاع المختلفة التي شكّلت إطار الفرد قبل أن يُصبح عسضواً في التنظيم ، حيث أن هذه الظروف لها تأثيرها ومفعولها ، ويعتقد أن يُصبح عضوا فيه ، ويعتقد أن "الكفاية أفضل معيار لتحديد إطار السلوك الإنساني".

ويسرى سيمون أنه من أجل إنجاز العمل ينبغي التقويض ، قد يلجأ إلى تجزئة هذا التقويض بالقدر الذي يراه مناسباً لإنجاز العمل بالأسلوب الأفضل الذي إستقر عليه رأيه في هذا الشأن.

وبما أن تسلسل السلطات له دور هام في إنجاز الأعمال وتحقيق أهداف المسشروعات ، فينبغي أن يكون هناك تَوقعاً بأن تقويض السلطة للعديد من المرووسين قد يؤدي إلى وجود إختلافات ، فإذا كان الأمر كذلك ، فإنه في حالة وجود أمران متعارضان فبته ينبغي وجود سلطة آمرة واحدة يطيعها الستابعون ، تكون حكماً في هذه الإختلافات لكي تحسم الأمر ، وتقضى على الإحتكاكات والمنازعات.

وفيما يلى النص باللغة الإنجليزية:

In case two authoritative commands conflict, there should be a single determinate person whom the subordinate is expected to obey.

وهذا يتحقق كما يرى سيمون عن طريق أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأمر ... وأنه ينبغي على القائد أن يقود تابعيه في الإنجاه المصحيح الذي يتحقق معه الهدف المقرر ، وله في ذلك رائ ، حيث يقول عن دور القيادة وقدرتها التأثيرية على المعاونين ..." أن القائد ينبغي أن يبذل الجهد إلى آخر رمق في حياته ، مثله مثل قائد السفينة .. إنه يبذل الجهد من أجل إنقاذ السفينة ، ويظل يبذل الجهد عليها إلى أن يغرق معها " ... وفص كلماته تقول :

" إن قائد السفينة يغرق معها .. لأنه قبل أن يقوم بالأدوار التي تدخل في مسئوليات القائد ... وهذا ما يفطه قادة السفن في ثقافة مجتمعنا ".

وفيما يلى كلماته باللغة الإنجليزية :

"The captain goes down with his ship because he has accepted the role of captain .. and that is what captains do in our culture".

ومسن رأي سيمون أن سلسلة الرؤساء في التنظيم الإداري إن هُمْ إلاً وسلطاء Mediators عليهم أن يستدخلوا فسى حالة وجود أي إختلافات أو حسنكاكات أو منازعات تتعلق بتحقيق الأهداف أو الوسائل التي نتبع لتحقيق هذه الأهدداف ، على أن يرتبط كل ذلك في إطار المنهج الذي إقترحه فيما يتعلق بـ " فن تحقيق الوظيفة الإدارية " ويتطلب هذا الفن حسن إتخذ القرا وفقا للظروف والمواقف والأوضاع المناسبة ، حيث أنه يرى أن عملية صنع القسرارات هسي قلب الإدارة ، وأهسم مظهر على الإطلاق في السلوك المتنظيمي ، وأنها تتسم بعا يتحلى به الإنسان من خصائص ، وأن عملية إتخاذ القرار علية عقلية تعتمد على أساس من المنطق والمعقولية ، وأن الرئسد فسي إتخاذ القرارات مسألة نسبية ، تحكمها مجموعة القيم ومجموعة السلوك الإنساني ، وإنجاهات هذا السلوك ، ومن هذا المنطق " لا ينبغي المسلوك الإنسان أن من يتخذون القرار على دراية تامة بمجموعة النتائج التي ستعقب كل حل ".

"Considering the whole complex of consequences that would follow on each choice".

وكان يرى أن القواعد المستخدمة الختيار البدائل قد الا تتضمن جميع العناصر التي يقتضيها الموقف.

The criteria used in selecting alternatives may not include all the factors that bear on the situation.

كما يُركَّز سيمون على دور التنظيم في الإسهام في تهيئة المناخ النفسي المُسريح والظسروف التي يُمكِّن من حُسن أداء العمل والذي أسماه سيمون " محيط العطاء "خاصة وأن التنظيم يُخطط للمستقبل ، وأن القرارات التي يُضلط في " الحاضر " تعتبر أساساً للمستقبل " ... وهناك إحتمال أن يوجد من بين الأفراد من لا يرضى عن هذه القرارات ويعمل على مقاومتها ، وهذه المقاومة نابعة في الغالب من العوامل النفسية التي تعتمل في نفوس هؤلاء الأفراد ، وقد يكونون ممن يترددون في الإستجابة لكل جديد ، أو للتغيير.

وقد يكون من الجدير بالذكر في هذا المقام أن سيمون كانت له وجهات نظره المعارضة لكثير من الكتّاب السابقين وعلى وجه الخصوص الكتّاب السابقين وعلى وجه الخصوص الكتّاب السنين وضعوا مبادئ إدارية ، إنه يعارض هذا الإتجاه ، ويرى أن " المبادئ التقليدية ليست أكثر من أمثال.

Classical principles was that they were no more than proverbs.

لذلك فإن سيمون يرى أنه لا ينبغي الإستناد إلى هذه المبادئ التي يُطلق عليها أمثال في تأصيل التنظيم الإداري ، وعلى سبيل المثال مثلاً فإنه يقول أن وحدة الأمر تتعارض مع مبدأ التخصص.

Unity of command confilicts with the principle of specialization.

ولسذلك يُقرر في أحد مراجعه التي كتبها مع بعض زملائه ، أن آراء علماء الإدارة الكلامسيكيين تُمثل فقط جزءاً صغيراً من نظرية التنظيم فيما يتعلق بالسلوك التنظيمي^(*).

Simon, Herbert, and James G. March. Organizations. With the collaboration of Harold Guetzkow.

لمزيد من معرفة أفكار هذا العالم يمكن الرحوع إلى المراجع الآتية :

Slimon, Herbert. A. <u>Administrative Behavior</u>. A Study of Decision-Making Processes In Administrative Organizations. (Macmillan. "Second edition", with new introduction by Simon. New York, 1957).

Slimon, Herbert. Models of Man. Wiley, New York, 1957.

Simon, Herbert. <u>The New Science of Management Decision</u>. (Harper, New York, 1960).

Simon, Herbert, A. and Clarence, Ridley. Measuring Municipal Activities. International City Managers Association, Chicago, 1938. (=)

كلمة لابُدَّ منها:

ولعل هذه الثورة والثروة الفكرية التي استعرضناها توضّح لنا أن الفكر الإنساني لا يهدأ من حيث الحوار العلمي الديمقراطي الذي يستهدف تطوير المجتمعات الإنسانية على أسس علمية ، تستهدف صالح الإنتاج والإنسان.

وإنا إذا كنا قد أوضحنا بعض الجهود الفكرية في معرض عرضنا لبعض الأساماء التي أسلهمت في تأصيل العلم الإداري وتطوره .. فإن المساجع العلمية مليئة بالكثير من النماذج .. بحيث يستشعر القارئ أن ما سقناه هنا .. هو القليل .. الأقل .. من الفيض والنبع الكثير .. والغزير الذي تحفل به المكتبات العلمية .. الأمر الذي تعتذر معه عن عدم إتساع المقام هنا لذكسره .. تاركين للمهتمين بالدراسات الإدارية شرف السعي نحو مزيد من المعرفة والإطلاع.

(=)

Simon, Herbert, Donald, W., Smithburg, and Victor, A. Thompson, Public Administration, Knopf, New York, 1970.

Simon, Herbert, Harold. Guetzkow, George Kozmetsky, and Gordon, Tyndall, Centralization vs. Decentralization in Organizing the Controller's Department, Controllership Foundation, New York, 1954.

Simon, Herbert A., "Staff and Management Controls, Annals of the (American Academy, March 1954).

Simon, Herbert A. and Others " <u>Observation of abusines Decision</u>, (The Journal of Business. October 1956).

Simon, Herbert A. and Others "Administrative Behavior (New York: The Macmillan Company 1949).



من الأهمية بمكان مواكبة التطورات المعاصرة في مجال جودة الأداء ، وتبني طرق للتدريب وتنمية المهارات وتشكيل السلوكيات Behavior Modeling ، وتعميق مفهوم البحوث السلوكية لاتخاذ القرارات ، وحسن إحداد القيادات الإدارية التي تتسم بقيم العدالة والأخلاق ، وأعلاه أحد تجارب " هوثرون Houthrone " الشهيرة لإختبارات الإتاجية.

والتعاوني	التنظيمي	ه السله ك	منظمات

الخلاصية

شهد المجتمع العالمي في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية الكثير من الشركات المرموقة والعالية الشهرة ، والمشهود لها بجودة إستاجها وحُسن خدماتها ، ثم فوجئ هذا العالم بأن هذه الشركات واجهت مواقف جديدة وأخذت طريقها إلى الإنهيار!!.. ؟.. وترتب على ذلك نتائج مؤسفة ، منها مثلا أن قطاعات كبيرة من القوى على ذلك نتائج مؤسفة ، منها مثلا أن قطاعات كبيرة من القوى العاملة فقدت وظائفها نتيجة لتوقف هذه الشركات ، الأمر الذي فسرض على المديرين ودوائر الأعمال ، والجامعات ، والعلماء المتخصصين القيام بالبحوث والدراسات للكشف عن أسباب هذه المشكلات وأسباب هذا الإنهيار ، والأساليب العلمية لحلها.

ثم توالت بعد ذلك إنهيارات للعديد من المنظمات ، الأمر الذي دفع العلماء ذوي التخصصات المختلفة ، ومراكز الفكر الإداري المستعددة ، أن تقسوم بإجراء السبحوث التي تسهم في معالجة الموقف ، وكان من بين من أسهم في معالجة هذا الموقف " علماء المدرسة الاجتماعية " السنين بحثوا في مجالات سلوك الأفراد والجماعات وأشرها على الإنتاج ، وكانت جهود هؤلاء العلماء المبكرة قد بدأت منذ أواخر القرن التاسع عشر ، ثم تواصلت هذه المبكرة قد بدأت منذ أواخر القرن التاسع عشر ، ثم تواصلت هذه المبكرة والعالم ماكس فيبر ، وتشيستربرنارد ، وماري باركر فوليت والعالم الإيطالي فلفريدو باريتو ، وغيرهم من الذين واصلوا السبحوث والدراسات كالعالم التون مايو الذي أجرى مع فريق من السبحوث والدراسات كالعالم البتون مايو الذي أجرى مع فريق من معاونيه من أعضاء هيئة التدريس بجامعة هارفارد ، وعلى رأسهم فريتز روثلز برجر ، حيث قاموا بإجراء بحوث وتجارب فيما يتعلق فريتر روثلز برجر ، حيث قاموا بإجراء بحوث وتجارب فيما يتعلق فريتر روثلز برجر ، حيث قاموا بإجراء بحوث وتجارب فيما يتعلق فريتر روثلز معلى إنتاجية القوى العاملة ، وواصل علماء مدرسة

العلوم السسلوكية ، وكان في مقدمتهم في مطلع القرن العشرين العسالم هيربرت أ .سيمون الذي أصدر مرجعاً بعنوان " السلوك الإداري " والذي يرى فيه أنه ينبغي البحث عن الأسس أو المعايير التى توجه السلوك الإنساني داخل المنظمات.

وقد تنوعت بحوث هؤلاء العلماء ، حيث ركز بعضهم على الأفراد ، وبعضهم على الجماعات ، وبعضهم على التحليل المتعدد المستويات الذي عُرف فيما بعد في السنينات والسبعينات بالسلوك التنظيمي ، ونُظر إليه كتطبيق متعدد الجوانب لمعارف العلوم السلوكية . . وتبين أن السلوك التنظيمي كمجال من مجالات البحث يعتمد بشكل أساسي على العلوم والنظريات ، واستنباط ما يرونه الأفصل للنهوض بسلوكيات الإسان على مستوى الفرد والجماعة في عملهم من أجل الإرتفاع بمستوى الإنتاجية مع تحقيق الرضاء الوظيفي والبيئة الملاممة.

تنبيـــه

- *) إحرص على تلهم واستبعاب المصطلحات الطلعة الإجلوزية.
-) إعتمد على نفسك في مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا القصل باللغة الإدجارزية.
- بمكنك الإسهاب في مناقشة القضايا في حدود معلوماتك التي اكتسبتها أثناء دراستك ، واطلاعاتك الحرة في العراجع والبحوث التنظيمية والإدارية.

قضايا للمناقشة

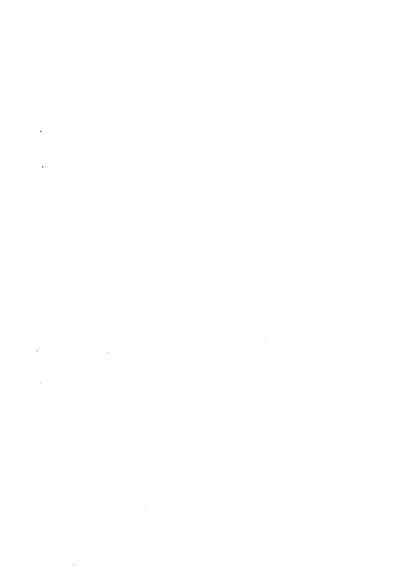
- " تنوعت بحوث علماء العلوم السلوكية لتشكيل ما عُرف فيما بعد بالسلوك التنظيمي".
- علق على العبارة السابقة ، موضّحاً لماذا بحث علماء العلوم السلوكية فيما أطلقوا عليه " السلوك التنظيمي Organizational Behavior " ؟ .. ومتى بدأت هذه البحوث ؟ .. إذكر أسماء بعض هؤلاء العلماء وأبرز إسهاماتهم.
- ٢) تناول بالشرح والتطبق مفهوم " القيم التنظيمية Organizational values " ...
 وما هي آثارها على المديرين والمنظمة ؟..
- ٣) أطلق بعض علماء الإدارة على " هيوجومنستريرج Hugo Mansterberg " أنه أول رائد لعلم النفس الصناعي.. أذكر : لماذا أطلقوا عليه هذا الوصف ؟.. وما هي أبرز مؤلفاته ؟ .. وما هو هدف أبحاثه التي كان يرغب في الوصول إليها ؟.

- ٤) أكتب موضّحاً المفاهيم الآتية :
- نطور المنهج الإجتماعي في علم الإدارة.
- ما هو الأسلوب الذي إقترحه " ماكس فيير Max Weber " لإكساب شرعية ممارسة السلطة ؟.. وما هي أنواع السلطة من وجهة نظره ؟.. وما هي الفروق التي أوردها لأتواع السلطة التي ذكرها.
- ه) " يُجمع علماء الإدارة في أمريكا أن العالم" تشيستر برنارد Chester Barnard" من بين أبرز علماء الإدارة وأكثرهم تأثيرا فيما كتبه في جميع مجالات الإدارة ".
- علق على العبارة السابقة ، ثم وضّح ما هي أشهر الكتب التي اللها ؟.. وما هي أبرز الآراء التي وردت فيها ؟... وما هي الإهتمامات التي تقع على الإدارة من وجهة نظرها .. وما هي المبادئ الأساسية التي توصلت إليها الإدارة من خلال تحدايها ؟
- ٢) في إطار دراساتك لطماء العلوم السلوكية ، إشرح مُطلًا .. لماذا أطلق العلماء على العلم " فلفريدو باريتو Vilfredo Pareto " أنه " أبو طريقة النظم الاجتماعية وتطبيقها في التنظيم والإدارة " ؟.
- ٧) " يرى علماء الإدارة أن " إلتون مايو Elton Mayo " كان له تأثير كبير على تلامذته ومريديه فيما يتعلق بتطور العلوم الإجتماعية واستخدامها في التعليم الإداري ".

على على العبارة السابقة موضّحا :

- أ) ما هي إتجاهات " إلتون مايو " فيما يتطقى بإستخدام علم الاجتماع في الإدارة ؟
- ب) ما هي أشهر تجارب التون مايو في مصاتع " هاوثورن Hawthorne " .. وما هي آراؤه فيما يتعلق بمشكلة " الكراهية Antipathy " ؟
- ۸) تناول بالشرح والتعليق بعض تجارب " هيربرت أ. سيمون Herbert A. Simon " فيما يتعلق بعدى إستجابة القوى العاملة للرؤساء ؟ .. وعن القيادة .. ومدى ما تحظم به القيادة من ثقة التابعين ؟..

الفصل الثالث نظريات الدوافع والسلوك التنظيمي



تقديم لمفهوم الدوافع:

مسن الحقاسق التي نؤمن بها جميعا أن الإسان هو أساس الحياة على هذا الكوكب السصغير ، والدني أصبح بحكم النّطور الحضاري والتكنولوجي قرية صغيرة ، على الرغم من وجوه الإختلاف بين العديد من الدول التي تعيش فيه من حيث القيم والتقاليد وقواعد السلوك وترتيب العلاقات بين الأفراد وفئات المجتمع ، بل ونظرة كل إنسان إلى نفسه .. وهدذه الفروق ترجع اساسا إلى ما أحاط ويحيط بكل دولة من مؤثرات وظروف طبيعية وجغرافية وتاريخية وفكرية ودينية وإجتماعية .. إلى غير ذلك من الفروق ، وهي ظروف ومؤثرات تختلف فيما بينها من حيث غير ذلك من الفروق ، محي ظروف ومؤثرات تختلف فيما بينها من حيث الأهمية ، وقد تتطور إلى مرحلة جديدة تحت تغير تلك الظروف.

ومن الحقائق التي نؤمن بها أيضا تأثير العلم الذي يتقدم في بعض الأمم على الأمم الأخرى بحيث تقوم بعضها بدور "المُعطي "، بينما تقتصر مهمة البعض الآخر على دور "المُتَلَقِي " أخذين في الإعتبار دورة الحضارة منذ فجسر التاريخ ، فلا يسير تيار إنتقال الحضارة في إتجاه واحد .. بل عادة يتم هنا تبادل ولو غير متكافئ بين مختلف الأطراف .. وظاهرة التبادل هذه نجدها في ميدان العلم على هذا النحو كما نجدها في غيرها من الميادين.

وإذا كان من بين الحقائق التي نشعر بها جميعاً وتُحِسها تلك الحقيقة التي تقول "إن من لا يملك قوت يومه لا يملك إرادته "... وأنه "لا تسوجد صداقات دائمة .. ولا عداوات دائمة .. إنما توجد مصالح ومسنافع دائمة ". كال هذا دفع القيادات الواعية المسئولة أن تنادي بالإنستاج .. وزيادة الإستاج .. وجودة الإنتاج .. والعمل على تغيير الأوضاع وذلك بتنقيتها مما على بها من أمور يُعتقد فسادها وتسببها في عجز الأمة عن التقدم والرقي.

Why Motivation Theories : لماذا نظريات للدوافع

إن من بين الأمور التي تدور على ألسنة الناس في العديد من المجتمعات .. ما هذا الذي يصدث ؟.. لماذا يتصرف الناس كما يتصرفون ؟.. ما هي الأسباب والدوافع التي جعلت الناس يَتَغِيرون ؟..

ولماذا تتغير مأعار الناس من حال إلى حال ؟.. هل أصبح الناس ماديون ؟.. هل حقاً لا توجد صداقات دائمة ، أو عداوات دائمة ، أو عداوات دائمة ، أو عداوات دائمة ، أنما توجد مصالح ومنافع متبادلة ؟.. ولماذا أصبح الكثير من الناس يتطلعون إلى ما هـو فـوق إمكاناتهم وقدراتهم ؟.. ألا يوجد سبيل لتصحيح الأوضاع ؟.. أين أهل الفكر والرأي في هذا الواقع الذي نعيش فيه ؟.. إذا كانت المجتمعات تعرف أن سبيلها إلى البقاء هو الإنتاج .. فما هو السبيل لتحقيق الإنتاجية ؟.. وهل الإنتاجية كم .. أو كيف ؟.. إلى غير ذلك من التساؤلات التي تعتمل في ضمير كل إنسان مسئول ، ويبحث ويدرس لكي يتعرف على طريق الإصلاح المنشود.

والحقيقة أن هذه التساؤلات لم تكن في يوم من الأيام غائبة عن أذهان وعقول العلماء ، والمراجع العلمية حافلة ببحوثهم وآرائهم ونظرياتهم ، وقد بذل هؤلاء العلماء أقصىي جهودهم العلمية ، سواء أكانوا من علماء الإدارة أو السنفس أو الاجتماع أو علوم الإنسان أو علم الاقتصاد أو علم السياسة أو غيرهم من العلماء والباحثين .. إن الطريق الصحيح يبدأ من التعرف على الأسباب والدوافع .. وهذا يتطلب فهم الناس .. وفهم الناس يتطلب التعرف على واقعهم الذي يعيشون فيه .. وهناك إجماع من العلماء على أن من بين الأسباب التي تقف عائقاً أمام حُسن إدارة الناس هو في عدم الفهم الحقيقي للظروف والأسباب والدوافع التي تحكم سلوكهم وتصرفهم .. وبالقهم يحاول العلماء إستنباط الأراء والأفكار والنظريات لضبط سلوك الناس وتحقيق الأهداف الإمتاجية.

فهم شخصية الفرد:

ولذلك .. لا ينبغي لأي مدير أن يتغاضى عن التعرف على شخصية الفرد ، أو إعتبار شخصية الفرد عامل غير هام ، ويقرر بسهولة أن هذه الشخصية تسم إعدادها خارج المنظمة ، إن سلوك أي موظف لا يمكن فهمه دون أن تأخذ في الإعتبار مفهوم الشخصية.

No manager should conclude that personality is an unimportant factor in workplace behavior simply because it is formed outside the organization. The behavior of an employee cannot be understood without considering the concept of personality.

الإختلافات الفردية والدوافع:

يرى علماء الإدارة أنه نظراً للإختلافات الفردية ، فإن هناك صعوبة في تحديد الدوافع بالنسبة للعاملين جميعا ، وذلك نظراً لنتوع أهداف ومهام العصل في عالم يسم بسرعة المتغيرات ، وعلى هذا الاساس فإن إختيار الحصواف في الإطار الذي يحقق الحواف ز المناسبة لتحسريك دوافع القوى العاملة في الإطار الذي يحقق أهدافه وأهداف المنظمات التي ينتمون إليها يحتاج إلى دراسات عديدة ، وذلك لأنه ينبغي أن يتوافر في هذه الأبحاث أن تحقق العدالة ، وأن توجد لائل تنظيمية واصحة ومفهومة للجميع بالنسبة لما تتضمنه هذه الدلائل من سياسات وإجراءات وقواعد توضع إرتباط الحوافز والدوافع المقررة باداء العسوى العاملة ومستوى جودة إنتاجها ، وإرتباطها برسالة وأهداف المسنطمة ، وأهداف العاملين ، أو أن تكون هذه الدوافع والحوافز المقررة بعديدة تماما عن النوازع الشخصية أو الوساطات والمحسوبيات ، خاصة وأن هناك إجماع من العلماء على أن الدوافع والحوافز تعتبر من بين أهم القوى المحركة للإنسان ، ولها دورها في إشباع حاجات الإنسان بالإضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

وتعتبر الدوافع Motivation من بين خصائص السلوك الإنسساني ، ويسرى علماء مدرسة الدوافع أنها القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتتسق بين تصرفات الفرد وسلوكه أثناء إستجابته مع المواقعف والمؤشرات البيئية المحيطة به ، وتتمثل الدوافع في رعبات الإنسسان وحاجاته وتوقعاته ونواياه التي يسعى لإشباعها ، أما الحوافز Incentive ، فإنها الإمكانيات المستاحة في بيئة العمل والتي يمكنه إستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين ، وقد تكون هذه الحوافز مادية أو معنوية.

وتنظر مدرسة الدوافع إلى عملية استخدامها ، على أساس أنها عملية أساسية ، وأنها عملية تتفاعل فيها عوامل رئيسية متداخلة : الحاجات والسنوقعات ، والعلوك والأداء ، وأهداف وأشكال يتم النظر فيها وصولا

إلى إستبعاد التوتر قدر الإمكان وإعادة التوازن النفسي ، وفي نفس الوقت تحديد مسار المنظمات بالأسلوب الذي يحقق أهدافها ، وبذلك تتحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

أي أنه ينبغي إشباع حاجات القوى العاملة وتوقعاتها وطموحاتها وأهدافها من خلال عملهم الوظيفي ، وفي نفس الوقت يكون هذا الإشباع في الاتجاه الذي يتواعم مع أهداف المنظمة ، وبذلك يتحقق الحسنيين .. حُسن رضاء القوى العاملة ، وحُسن الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة.

ويــرى علمــاء السلوك التنظيمي أن النموذج الذي يحقق الأهداف السابق الإشارة اليها يسير كما يلى :

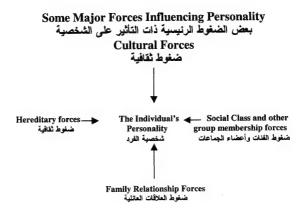
- *) الشعور بالحاجة وما يُسببه من توتر.
- السمعي نحو البحث عن الوسيلة التي تقضي بها عن هذا التوتر.
- النجاح في إشباع حاجة العامل وتعديل أسلوب العمل بما يحقق الانجاز.
 - *) التقويم المستمر الأسلوب الأداء.
-) يقتسرن تقويم الأداء بالحوافز الإيجابية لأطوار النمو المزدوج
 للقوى العاملة والمنظمة.
- •) التأكد من سيادة مفهوم الرضاء الوظيفي (*) التأكد من سيادة مفهوم الرضاء التغيير نحو الأفضل ، نُقدم في إجداث التغيير نحو الأفضل ، نُقدم في إجداز فكر بعض العلماء الذين بحثوا في أهمية العمل في تطوير الحياة وتوفير الإنتاج ، وفي إعادة بناء المنظمات على أساس قوي متين تسود فيه عوامل الرضا النفسي وتحقيق أهداف المنظمات... أما عن مدى الأثر الذي عوامل الرضا النفسي وتحقيق أهداف المنظمات... أما عن مدى الأثر الذي المنظمات...

^{*} رحاء التكرم بالرحوع إلى :

Szilagy, A. and Wallace, M. Organizational Behavior and Performance, good year Publishing Company Inc. Santa Monica, California, 1980.

Herzberg, F. "One more time: How Do you Motivate Your Employees, Business Review, Lanyory, 1988.

نتركه مثل هذه الأفكار ، فإنه يختلف حسب الظروف ، وكثيرا ما يصعب التنبوء به مقدماً .. فقد تجد بعض المنظمات طريقها إلى الإصلاح ، وذلك إذا ما دعـتها القيادات الإدارية المسئولة واستجابت لها القوى الوظيفية ولحسنت تنفيذها في إطار من المبادلات العلمية والتريبية والثقافية .. إلخ .. فضلاً عن التفاعل من الناحية التنظيمية والإدارية بين مختلف الإدارات المضلاع عن التفاعل من الناحية التنظيمية الإداراية بين مختلف الإدارات المنظمة وظروف المجتمع الذي تحقق نشاطها فيه ، بالإضافة إلى العمل المستمر من أجل حل المشكلات ، وبذلك تسهم المنظمات في تدعيم كيانها الاجتماعي والثقافي ، خاصية وأن عالمينا المعاصر يعاني كثيرا من المخاطر التي تستهده ، كخطار الفقر والبطالة والفروق الشاسعة بين المخاطر التي تستهده ، كخطار الفقر والبطالة والفروق الشاسعة بين المنقدم والمتخلف ، وتزايد الأسلحة المدمرة ، وتفاقم المشكلات السياسية ، فضلاً عن إنتشار روح الاستهتار بالقيم والمثل وتزايد الشعور لدى الأفراد بالشك وعدم الاستقرار.



ويرى علماء الإدارة أن شخصية الفرد نتأثر بالعديد من الخصائص والمسيول ، والمزاجات التي إكتسبت دلالتها وأهميتها من العوامل الورائية والإجتماعية والثقافية بالإضافة إلى الظروف المحيطة.

An individual's personality is a relatively stable set of characteristics, tendencies, and temperaments that have been significantly formed by inheritance and by social, cultural, and environmental factors.

ولعالى المعانسي السابقة هي التي أدت إلى العديد من البحوث التي توصدات إلى العديد من البحوث التي توصدات إلى بعضها على سبيل المثال ، وجميع هؤلاء العلماء تعمقوا في بحوثهم ودراساتهم داخل المنظمات .. وجميعهم بحثوا في : لماذا يتصرف الناس كما يتصرفون في المنظمات ؟..

Why people behave the way they do in organizations?

وجميع هؤلاء العلماء كانوا ومازالوا يبحثون في .. ما الذي تستطيع أن تقدمه حركة العلاقات الإنسانية من نظريات السلوك التنظيمي لتنمية المنظمات؟..

How did he Human Relations Movement Contributes to the Development of Organizational Behavior Theory?

لقد أوردنا في مرجعنا " الإدارة بين النظرية (*) والتطبيق " أنه يمكن أن نعبر عن العلاقة بين الأداء والقدرة والدوافع في المعادلة الآتية :

الأداء = القدرة × الدوافع

رجاء التكرم بالرجوع إلى مرجعنا " الإدارة بين النظرية والتطبيق" ، الناشر : مكتبة عين شمس ، 1977 ، صفحة ١٧٧ وما بعدها.

وطبقاً لمهذه المعادلة ، فإن الأداء تكون قيمته تساوي صفرا إذا غابت القدرة أو غابت الدوافع.

وطالما أننا إذا أردنا الحصول على العامل الماهر وعرفنا أن ذلك لا يستوقف على تمرينه بقدر ما يتوقف على إستعداداته ، فطبقاً لذلك فإن " الإختسيار الصحيح يكون له دون شك أعظم الأثر في زيادة الإنتاج. Proper selection alone would increase production ".

وحتى نكون على بينة من فهم هذه المصطلحات - نوضح الأتى :

إصطلاح القدرة Ability يشير إلى إمكانيات الشخص في الأداء بينما إصطلاح الأداء Performance يشير إلى ما يفعله الشخص تحت الظروف التي يعمل فيها ، أما كيف يعمل الشخص في وظيفته ؟ فإن هذا يستوقف على قدرته ، وعلى رغباته Willingness أو دوافعه . Motivation

ولعل هذه المعادلة تضع على عاتق المستويات المسئولة عن إدارة الأفراد عبناً كبيرا فيما يتعلق بحُسن إختيار القوى الوظيفية .. فمما لاشك فيه ، أنه ينبغي على إدارة الأفراد أن تبذل أقصى ما لديها من إمكاتات مسن أجلل التعرف على كل ما يحيط بالأفراد الذين يرشحون للعمل في المنظمة .. ما هي ظروف حياتهم .. وما هي أبرز السمات التي يتصفون بها ؟.. ما هي الأسباب والدوافع التي تحفزهم على السير في الإتجاهات التي يفضلونها ؟.. ما هي الأطروف البيئية التي نشأوا فيها على التسي نسشأوا فيها على المتحساتهم ؟.. هل هناك تعارض بين الظروف البيئية الحالية التي تحيط شخصياتهم ، والظروف البيئية المحل الذي سينتحقون به ؟.. هل لدى بحياتهم ، والظروف البيئية المعل ؟.. وهل لديه في بحياتهم الوقت الرغبة والاستعداد والقدرة على العمل مع الآخرين ؟.. هل لدى يوجد بالنسبة لسابق تجاربه في الحياة سواء أكانت علمية أو إجتماعية ما يلقى منسوءاً على مسلوكياته التنظيمية ؟.. وهل هناك ما يمكن مما يلقى مارسه ؟.. ومل هناك ما يمكن المتكشافه بالنسبة لادائه في إطار ديناميكية النشاط الذي مارسه ؟..

لقد أشبت البحث العلمي فيما يتعلق بالدراسات التحليلية لبعض الزعماء وغيرهم من الأشخاص ، أن شخصياتهم تشكّلت جزئياً من خلال الستجارب في سن مبكرة ، وأن الظروف البيئية التي ينشأ فيها الأطفال تترك بصماتها وآثارها عليهم في مستقبل حياتهم.

وفي إيجاز شديد فإنه ينبغي على المديرين أن يتفهموا نظريات الدوافع ، ويستخدمونها في تحقيق الأهداف المرجوة وفقا للظروف التي نتتاسب مع أوضاع ومواقف القوى الوظيفية ، فهناك مثلاً نظرية التوقعات والتسي يستبهها بعسض علماء الإدارة بالقصة الموسيقية المشهورة " ببجماليون " والتي أوضح فيها الكاتب الساخر برنارد شو أنه أمكن من خلال التطيم والتدريب تحويل بائعة زهور من عامة الناس إلى الفئة التي تنتمي إلى الطبقة الراقية ، وقد أطلق علماء الإجتماع على هذا الأسلوب " تأثير بيجماليون "Pygmalion Effect"

" إن من بين الأشياء التي توضحها نظريات الدوافع للمديرين " هي أنه ينبغي على المديرين قبل تحفيز القوى العاملة ، أن يتفهموا جيداً أهدافهم ، وما يحرهونه ، بالإضافة إلى إحتياجاتهم ، وكيف يحصل المديرون على هذا الفهم ؟..

وفيما يلى هذا النص باللغة الإنجليزية:

One of the things motivation theories clearly tell managers is that before they can really motivate their workers, they must have a good understanding of each worker's goals, likes, dislikes, and needs. How is the manager to get this understanding?

إن المديرين من وجهة النظر النموذجية لديهم بعض المعرفة عن إهتمامات الموظفين سواء في العمل أو خارج العمل ، وهذه المعرفة يمكن ضمها إلى بعضها خلال فترة زمنية للحصول على رأي جيد يمكن من خلاله التعرف على ما سيكون حافزاً لشخص معين.

Managers typically have some knowledge about employees interests both on and off the job and this can be pieced together over a period of time to get a pretty good idea of what will motivate a given employee.

The Multinational : An Initial Model نموذج للملية الدافعة



يسرى العلماء أن الناس تسعى نحو تحقيق العجز في إحتياجاتهم ، وهسذه السرغبة في تحقيق العجز نقدح زناد الفكر نحو البحث عن وسيلة لتقليل التوتسرات الناجمة عن العجز ، ولذلك تتخير منهجاً للعمل وهدفا توجه سلوكها نحو تحقيقه ، وبعد فترة من الزمن يقوم المديرون بتقديم هذا السلوك ، وتقييم الأداء ينجم عنه نوعاً من الثواب والعقاب ، وهذه النتائج يقسيمها السشخص ، ويعاود تقييم العجز في إحتياجاته ، وهذا بدوره يقدح الزناد من أجل إيجاد وسيلة لسد هذا العجز ، وتعود الدورة ثانية من حيث

People seek to reduce various need deficiencies. Need deficiencies trigger a search process. For ways to reduce the tension caused by the deficiencies. A course of action is selected and goal (outcome)-directed behavior occurs. After a period of time, managers assess that behavior. The performance evaluation results in some type of reward or punishment. Such outcomes are weighed by the person, and the need deficiencies are reassessed. This, in turn, triggers the process, and the circular pattern is started again.

وفي السصفحات التالية نستعرض في إيجاز بعضاً من نظريات الدوافي على مريد من المعرفة أن يرافي على مريد من المعرفة أن يرجعوا غلى العديد من المراجع التي أصدرها أسائذة الجامعة المصرية ، بالإضافة إلى المراجع الاجنبية التي يصعب على الإنسان حصرها ، والتي ذكرنا البعض منها عند الإستاد إلى أرائهم أثناء عرض بعض أفكارهم.

ونسرجو أن يكون واضحا أن هؤلاء العلماء الذين بذلوا الجهود العلمية مبن أجل استتباط نظريات تستهدف دراسة الواقع والإنتقال به تدريجيا نحو الأهداف المقررة .. تتلخص في محاولة تحقيق الرضاء النفسي لدى العلملين ، والتقاء أهدافهم مع أهداف المنظمات التي ينتمون السيها ، وصنولا إلى تتمية مهارات وقدرات العلملين لتحقيق الجودة ، والإسهام في تحقيق النمو الذي يرتبط به مستقبل العاملين ومستقبل المستطمات ، وتطور البيئة التي ينبغي مراعاة كافة العوامل والتي تسهم في تحقيق رضاءها ونموها.

هرم مازلو للاحتياجات Maslow's Hierarchy of Needs



من الأمور الجديرة بالملاحظة أن علماء الإجتماع والإدارة قاموا بالعديد من السبحوث والدراسات التي ترتبط بسلوك الإنسان والأسباب والدوافع التي تؤدي إلى أن يتصرف الإنسان بأسلوب أو طريقة معينة ، وأكمدوا على أهمية الدراسات التحليلية للتعرف على أي نوع من أتواع السسلوك الإسسائي ، حيث أنه من أصعب الأمور أن تتوقع ما يمكن أن يغطه أي إنسان دون أن يكون لديك معرفة حقيقية وموضوعية لأسباب سلوكه وتصرفه ، وكما يقول بعض علماء الإدارة .. " من الصعب توقع ما يمكن أن يفعله الناس إذا كنت لا تفهم لماذا يفعلون ما يفعلون الآن ؟".

ويرى الكثير من علماء الإدارة أن يتحكم في سلوك الناس العديد من الأسباب والتسي مسنها العوامل الوراثية ، والخبرات السابقة ، والأدوار الإجتماعية وأنظمة الثواب والعقاب .. إلخ.

غير أنسه يمكننا القول بصفة عامة أن " هرم مازلو للإحتياجات " يعتبر من أهم النظريات واكثرها شيوعاً فيما يتعلق بالدواقع الإساتية .. فالإنسان تحركه إحتياجاته.. هذه الإحتياجات هي التي تنفعه إلى السلوك والتسصرف . وفي رأي مازلو^(۱) أن هذه الإحتياجات تحدث في تسلسل

A.H. Maslow, "Motivation and Personality" New York: Harper, 1954. ولمسزيد مسن الدرامسة نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجعنا " العملية الإدرية والتطبيق الإداري "، ص ١٣٥ ومسا بعدها ، في ما يستطق بعدرسة الطوم السلوكية ومدرسة النظام الإجتماعي. النظير: مكتبة عين شمس ، ١٩٨٧.

هرمي، ، وكلما استطاع الإنسان أن يشبع حاجة من حاجاته .. تطلع إلى إنسباع الحاجة الأعلى منها .. وهكذا وفقاً للتسلسل الذي يعبر عنه الشكل الموضح أعلاه.

وفسيما يلسي نوضح في إيجاز مفهوم تسلسل هذه الإحتياجات من قاعدة الهرم حتى قمته :

Physiological

الاحتياجات الجسيمة:

وهذه الإحتياجات تشكل أساس بقاء الإنسان حيا ، أو ما تطلق عليها ضرورات الحياة ، كالمأكل والمشرب والملبس ، والمسكن ، والجنس ، والنوم.

Safety-Security

الإحتياجات الأمنية:

تتعلق الإحتياجات الأمنية بشعور الإنسان بالأمن والأمان ، ومن بين هذه الإحتياجات إطمئنان الإنسان على جسده ، وراحته النفسية والتي منها الإســـتقرار الوظيفـــي ، وعلى وجه الخصوص عند حدوث متغيرات في النظام الإقتصادي.

Belonging Social

الاحتياجات الإجتماعية:

ترتبط هذه الإحتياجات بممارسة الحياة الإجتماعية وما يترتب عليها من إنتماءات وعلاقات مثل صلات التعارف والصداقة ، والحب والود ، وتكوين الأسرة ، والإنتماء إلى المنظمات والهيئات كالأندية الرياضية والجمعيات العلمية ، أو النشاط التطوعي لنفع الأخرين والمجتمع.

Esteem and Status or Ego

إحترام الذات:

نقترن إحتياجات إحترام الذات بما يؤديه الإنسان من دور في إطار الهيكل التنظيمي الذي ينتمي غليه ، ومسئوليات العمل التي يتحملها وقدرته علمي إستنباط أساليب الإبداع والإبتكار التي تعتبر إضافة إلى ما سبق ، وتجعلمه يشعر بقدرة في الوسط الذي يعمل فيه ، وتؤهله جهوده الممتازة إلى الترقي صعداً في سلم المسئوليات والسلطات.

الشعور بالأهمية وتحقيق الذات: Self-Actualization

ترتبط هـذه المرحلة بإشباع قمة إحتياجات وتطلعات الإنسان نحو تحقيق أقصى أهدافه أو " أمنية حياته ".

"The need to reach one's ultimate goals in life, the need to fulfill one's own desting".

ووفقاً لنظرية الإختلافات الفردية في علوم الإدارة فإن هذه الحاجة .. أو هذه الأمنية تختلف من شخص إلى آخر .

نظرية عالم الإدارة س.ب. الدرفير: Alderfer's ERG Theory

قد يكون من الأهمية أن نوجه نظر الباحثين في علوم الإدارة إلى أن البنيان الهرمي لاحتياجات الإنسان وفقا لنظرية " مازلو " ، قد دفع بعض علماء الإدارة إلى إجراء بحوث ودراسات علمية للتأكد من صدق هذه النظرية و إمكانية تعميم تطبيقها في الحياة العملية ، ومنهم عالم الإدارة من. . . الدرفير C.P.Alderfer الذي أوضيح أنه يصبعب تعميم هذه النظرية على جميع الناس ، حيث أن " مازلو " يقترح أن هذه الحاجات تحدث في ترتيب هرمي ، أي أن أحدها لا يدفع ولا يحرك السلوك إلا إذا تسم تلبية المستوى الذي يسبقه ، غير أن هذا النموذج لا يمكن التعرف من خلاله على توقعات السلوك لدى الأفراد ، موجها النظر إلى أن الإبحاث خلاله على توقعات السلوك لدى الأفراد من يضع ملكة الخلق والإبداع في مقدمة إحترام الذات في مقدمة

إحتاجاتهم .. وهكذا تستفاوت رغبات الأشخاص فيما يتعلق بإشباع الإحتياجات التي يريدونها.

وأطلق الدرفير على نظريته " "E.R.G. Theory" وهذه الحروف تُشكّل أول الحروف في الكلمات التي تعنيها مضمون النظرية ، حيث يرى أن هناك ثلاث إحتياجات أساسية للإنسان :

فالحرف الأول من الكلمة الأولى (E) هـ و اختصار كلمة المحدوث المنتمرار في الحياة والإستمرار في الحياة ويتطلب إنسباع الحاجات التي ترتبط باستمرار الحياة الجسدية Needs وهذه الإحتياجات هي التي associated with physical survival يرى العالم مازلو أنها تتعلق بالإحتياجات الجسمية والأمان ، مثل الحصول على الأجر ، والأمن والأمان في العمل ، والمنافع التي تعود على الشخص من إنتمائه للمنظمة التي يعمل فيها.

والحرف الأول من الكلمة الثانية (R) هو إختصار كلمة Relatedness وتعني باللغة العربية الرغبة في تحقيق علاقات ذات معنى مسع الأخرين The desire for meaningful relationships with وهذه الرغبة تتضمن الإحتياجات التي أوردها مازلو تحت الإحتياجات الإجتماعية وإحترام الذات ، مثل روابط الصداقة وأثارها ، ومدى قبول الشخص من زملائه ومعاونيه والأخرين على وجه العموم.

والحرف الأول من الكلمة الثالثة (G) هو إختصار كلمة من وتعنى باللغة العربية التتمية ، ورغبة الشخص في الإستقرار والحرية ، ووتعنية مدوارده بالقدر الذي يفي باحتياجات طموحاته Desires for .

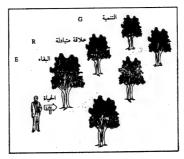
personal independence and competence

وهـذه الإحتياجات ما يعنيها مازلو عند حديثه عن الاحتياجات التي تتعلق بالشعور بالأهمية وإثبات الذات ، وقد تكون هذه التسمية التي أطلقها

^{*} An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, Organizational Behavior and Human Performance, 1969.

Also See: C.P. Alderfer, Existence, Relatedness, and Growth (New York, Free Press, 1972).

الدرفير وهي التنمية تعبيراً عن الإستمرار والنمو ، وتتمية مهارات جديدة لتستحمل مسئوليات إجادة المتغيرات التي تستعين بها المنظمات لإثبات قدرتها في ميادين دوائر الاعمال.



نظرية عالم الإدارة س.ب. الدوير Alderfer's ERG Theory

نظرية هيرزبيرج ذات العاملين

Hersberg's Two-Factor Theory

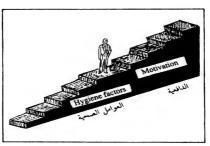
قد تكون الدراسة التي قدمها فردريك (*) هيرزبيرج وزملاؤه بموسنر، ب. سندرومان في عام ١٩٥٩ ، تحت عنوان " الدوافع نحو العمل ".. بالإضافة إلى البحث الذي نشره هيرزبيرج في دورية جامعة هارفارد (**) لإدارة الأعمال وقم ٤٦ في عام ١٩٦٦ ، تحت عنوان "مرة ثانية .. كيف تقوم بإثارة دوافع القوى العاملة " وذلك للدفاع عن الدراسة التي توصيلوا فيها إلى نظرية أطلقوا عليها " نظرية هيرزبيرج ذات العاملين ".

^{*} Fredrick Herzberg, B. Mausner and B. Synderauman, "The motivation to work" (New York, Wiley 1959).

^{**} Fredrick herzerg, "One More Time: How Do You Motivate Employees", Harvard Business Review 46, (January, February, 1968).

وتتألف الدوافع عموماً من عناصر تتعلق مباشرة بالعمل الذي يقوم به الناس ، بينما تتعلق العوامل الصحية بالبيئة التي يتم فيها العمل.

وقد أثبت الدراسة أيضا أن العوامل التي أطلقت عليها نظرية هير زبيرج عوامل صحية ، أن هذه العوامل وإن كانت في حد ذاتها مُهمَّة فإنها من الجوانب التي ينبغي توافرها في أي بيئة من بيئات العمل لتحقيق وتهيئة المسناخ المناسب للعمل ، ومن هذا المنطلق فإنها لا تحفز القوى العاملة على بذل مزيد من الجهود للإرتفاع بمعدل الإنتاجية ، وأنه إن جاز أن يكون للعوامل الصحية أي أثر في زيادة الإنتاج ، فإنه يكون في الغالب الأعم ضئيلا وموقوتا وقليل الأثر.



نظرية هبرزبيرج ذات العاملين The Two-Factor Theory

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضع أنه في ضوء هذه البحوث والدراسات يرى هيرزبيرج في نظريته " ذات العاملين " أن الشركات في الماضعي لمم تستطع أن تحفيز القوى العاملة وتدفعها إلى مزيد من الإمتاجية ، وذلك بسبب أنها إعتمدت إعتمادا كبيرا على العوامل الصحية ، وأن هذه العوامل على الرغم من أنها نقلل من عدم الرضا الوظيفي أو قد تُحَسِّن من المعنويات ، إلا أنها في الواقع لا تؤثر في عملية الحفز أو الدوافع لا 7ى القوى العاملة. كما نقرر هذه النظرية أن الدوافع والعوامل الصحية عوامل مختلفة ، ومن هذا المعنى فإنها ليست متناقضة ، وبذلك يمكن للقوى العاملة أن تكون " راضية وغير راضية " في نفس الوقت .. والمقد على الماسا الذي تؤديه ، وتشعر بعدم الرضا انتجة لظروف البيئة التي تعمل فيها.

وف يما يلي نورد جدولا يوضع عوامل الدوافع ، والعوامل الصحية وفقاً لنظرية هيرزبيرج :

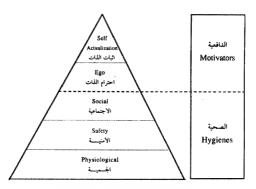
Motivators	العوامل الدافعية	Hygienes	العوامل الصحية
Achievement Recognition	۱) الانجـــــــــــــــــــــــــــــــــــ	Company policy, administration	١) سياسة الشركة الإدارية
Advancement Work itself	٣) التقــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	Technical supervision Interpersonal relations	 ۲) الاشراف الفنى ۳) علاقات الافراد
Possibility of growth Responsibility	 ه) احتمالات النمو ۱۵ المئوليسية 	Salary Job security	 الاجور الامان
Responsibility	۲۱ مسویی	Personal life	٦) الحياة الشخصية
		Working conditions Fringe benefits	۷) طروف العمل ۸) الامتيازات
		Status	٩) المركز الإجتماعي

ومن الجدير بالذكر أن هناك العديد من علماء الإدارة من يرون وجود علاقة قوية بين " هرم مازلو الإحتياجات " وبين " نظرية هيرزبيرج ذات العاملين ". حيث أنهم يرون أن العوامل الصحية التي ترتبط بالبيئة والتي يؤكد هيرزبيرج بأنها عديمة الأثر في دفع القوى العاملة نحو مزيد من الإنتاجية .. هذه العوامل الصحية تعادل الإحتياجات الجسمية التي تُشكّل بقاء الإنسان حياً ، والإحتياجات الأمنية والإحتياجات

الإجتماعية وفقا لسلم ترتيب الإحتياجات عند " مازلو " .. وأن هناك إتفاقاً على أن الدوافع ترتبط إرتباطاً قوياً بمرحلة إحتياجات تحقيق وإثبات الذات أي تلبية حاجات المرحلة العليا.

ولمل هذه المعاني كانت من بين الأسباب التي دفعت هيرزبيرج أن يقسرر في جدوله الذي يوضع عوامل الدوافع إحتمالات النمو التي تعتمد على الإثراء الوظيفي كأحد الطرق لحل مشكلات القوى الوظيفية ، فهذا الحل يترتب عليه بالتالي زيادة المسئولية وهي من العوامل الدافعية التي أوردها في جدوله حيث أنها تتيح فرص الإنجاز وتهيئ فرص جذب الإحترام والتقدير الشخصى للقوى العاملة.

وفيما يلي نورد هيكلاً يوضِّح دراسة مقارنة لسلم الإحتياجات عند مازلو وهيرزبيرج.



A Comparison of Maslow's Need Hierarchy and Herzberg's Two-Factor Theory

ويسرى بعض علماء الإدارة (*) أن هناك العديد من المديرين والجامعيين الذين يقبلون النظريتين ، وقد يبدو هذا غير منطقي من النظرة الأولى ، إلا أنه تبقى حقيقة أن هناك العديد من الأشخاص الذين لم يقسموا عن إفتراضاتهم الشخصية فيما يتعلق بدوافع العمل قبل تقييم النظريات ، وبالتالى فإن القبول العام لهذه النظريات يعتمد على سهولة تفهمها أكثر من الإعتماد على التفكير الواضع.

وفيما يلي النص :

Many managers and academics seem to accept both theories. While this may not be quite so illogical as it appears at first glance, the fact remains that many individuals apparently have not clarified their own assumptions about work motivation prior to assessing the theories. Thus, the popular acceptance of these motivation theories may be based more on ease of understanding than on clear thinking.

نظرية ماكليلاد لدوافع الإنجاز

McClelland's Achievement Motivation Theory

من بين البحوث العلمية التي أجريت للتعرّف على دوافع الإنجاز ، بحث أجري في عام ١٩٣٠ ، أجراه العالم ر. موراي R.Murray اطلق عليه : Thematic Apperception Test (TAT).

[°] رحاء التكرم بالرحوع إلى مرجع المنظمات : السلوك للعالمين حراي وستارك (سبق ذكره).

ويمكن القول أنه اختبار نستطيع التعرف من خلاله على الأفكار الرئيسية التي يدركها الشخص وتعتمل في عقله ونفسه عن طريق تداعيات المعاني عند الإرتباط ببعض العوامل الخارجية كما هو الحال في الإختبارات التي أجراها "موراي "حيث كان يعرض لكل شخص عشرين صحورة ، ويطلب منه النظر إليها ، ثم يكتب قصة مثيرة مستوحاة من إستعراضه لهذه الصور (*).

"Twenty pictures were shown to subjects who were asked to make up a dramatic story about each one".

والسؤال الذي كان يطرحه يقول .. ما الذي يجري في الصورة ؟.. ما الذي يجري ؟

"What is going on in the picture.. What is going on?".

وتوضّــ المسراجع العلمسية أن البحوث والدراسات التي أجراها مسوراي إستطاعت التعرف على ما يقرب من عشرين من الإحتياجات الأساسية التي تلعب دورا في تَحْريكُ وتَفْع الناس.

" About twenty basic human needs that motivated behavior could be identified".

^{*} لمزيد من الدراسة نرجو التكرم بالرجوع إلى :

D.C. McClelland et al., The Achievement Motive (New York: Appleton-Century Crofts, 1953).

D.C. McClelland, "That Urge to Achieve", Think (Published by IBM, 1966).

A.M. Harrell and M.J. Stahl, "A Behavioral Decision Theory Approach for Measuring McClelland's Trichotomy of Needs". Journal of Applied Psychology, 66, 1981.

وفسي بدايسة عسام ١٩٥٠ قسام العالم ماكليلاند ومعاونوه ببجوث مستفيضة ومتعمقة على ثلاثة من هذه الاحتياجات :

> القوة Power الإنتماء Affiliation الإنجاز Achievement

ويسرى ماكلسيلاند أن هذه الحاجات الثلاث تكاد أن تكون عند كل إنسسان أيا كان مركزه أو موقعه ، وأنه لا يوجد تدرُّج أو شَلْسُل الإشباع هذه الحاجات ، بل إنها متر ابطة ومتصل بعضها ببعض ، غير أنها في تسلسلها تتفاوت من شخص لآخر بالقدر الذي يتلاءم مع إحتياجاته.

" Each person posses all three needs (as well as others), but that people differ in the degree to which the various motives dominate their behavior".

الحاجة إلى القوة:

فالحاجة إلى القوة (^{*)} نتمثل في إشباع رغبة الشخص في أن يكون له أو لها تأثير ونفوذ وسيطرة على الأخرين ، والحاجة إلى ممارسة القوة تكون لها الأولوية الأولى :

"The individual exhibiting this need as the dominant one derives satisfaction from his or her ability to control others. The exercise of power is of primary importance".

[&]quot; لمزيد من التعمق في مفهوم الحاحة إلى القوة نرحو الرحوع إلى :

D.C. McClelland and D.H. Burnham, "Power is the Great Motivator", Harvard Business Review (March-April, 1976).

الحاجة إلى الإنتماء:

والحاجــة إلــى الإنتماء نتمثل في إشباع رغبة الشخص في تحقيق الإنتماء من خلال علاقاته الحميمة ونشاطه مع الآخرين:

"Individuals exhibiting this need as a dominant motive drive satisfaction from social and interpersonal activities".

وتتحدد دوافع مثل هؤلاء الأشخاص أساساً من خلال تأثير سلوكهم على الغير ، وفي ضوء هذه المعاني نراهم يضعون قيمة كبيرة على الصداقة وعلى مشاعر الناس تجاههم ، وإذا أتيح لهم إختيار زملاء العمل فإن هؤلاء الذين يشعرون بالحاجة للإنتماء يختارون أصدقاءهم أولا ، ومن ثم ينظرون إلى موضوع الكفاءة والمهارة اللازمة لتحقيق وتتفيذ المهمة.

الحاجة إلى الإنجاز:

ويسرى ماكليلاند في نظريته أن الحاجة إلى الإنجاز تعتبر من أكثر الحاجات الحاجات الحاجات الحاجات الحاجات الحاجات الحاجات الحاجات الواحد الله الأهداف التي تتحدى قدرات الغرد ، وأن الأشخاص السنين يرغبون في الإنجاز لديهم دوافع قوية ، وأن أسلوبهم الإداري يتم بطريقة تختلف عن غيرهم ، وأن من بين السمات البارزة التي يتميزون بها ما يأتى:

- أنهم يعرفون هدفهم ، ويعلمون التحديات التي قد تعترضهم ،
 وبالتالي تدفعهم هذه التحديات إلى بذل المزيد من الجهود للتغلب
 عليها والوصول إلى ما يريدون.
- يسعى هؤلاء الأشخاص إلى أن تكون لهم السيطرة في الوسائل المتاحة التي تُيسر لهم تحقيق أهدافهم.

- تكون لديهم النقة في أنفسهم ، وأنهم عن طريق الاعتماد على أنف سهم يستطيعون الإنجاز بمعدلات أسرع ، ومن هذه الثقة يرغبون في العمل وحدهم بدلا من العمل مع الجماعة.
- يتميز أسلوبهم الإداري بالاهتمام الدائم بمعرفة المعلومات فيما
 يتعلق بكل خطوة يخطونها من أجل إنجاز الأعمال ، ومن هذا
 المنطق يحرصون على الحصول على المعلومات المرتدة بهدف أخذها في الاعتبار لتحقيق الأهداف على الوجه المرجو.
- مسن المفاهسيم الشائعة أن الذين يملكون الأموال ، تكون لديهم الرغبة في تحقيق المزيد منها ، وفي ضوء هذا المفهوم فإنه في حالـة توافر السمات الأربعة السابقة فإن الرغبة في الحصول على مزيد من الأموال تكون عنصرا من عناصر حثهم ودفعهم إلى الإنجاز.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضع أن الدراسات العلمية العملية الظهرت أن الذين يتُحلُون بمستوى عال من الإنجاز نسبتهم تقدَّر بما يقرب مسن ٥% مسن مجموع القوى الوظيفية ، وأنهم في الغالب الأعم يهتمون بتحقيق أهدافهم الخاصة التي يحددونها وفقا لمفهومهم وتصورهم الخاص ، ولذلك فإنه ليس لديهم أي مانع في أن يتحينوا الفرص والمواقف التي نتيح لهم تلبية حاجاتهم لإنجاز أهدافهم وتصورهم.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى نتيجة أكد عليها ماكل يلاند في بحوثه ودراساته وبالتالي نظريته عن الإنجاز ، وهي ... " أن الثقافات التي توجد في المجتمعات المتخلفة اقتصادياً يمكن تغييرها عن طريق إغرائها وحثها على التقدم والإنجاز .. وإذا كان ماكليلاند محقاً في ذلك ، فان هذا يُعطي نظرية الإنجاز ميزة واضحة على غيرها من نظريات الدوافع ، حيث أنه يمكن تعليمها للأفراد والجماعات.

" He believes that cultures that are economically backward can be changed by inducing and stimulating the need to achieve; if McCleeland is right, this gives the achievement motivation theory a distinct advantage over many other motivation theories in a much as it can be tought to an individual or group".

نظرية التوقع Expectancy Theory

لعل نظرية التوقع تعطينا مدى إصرار علماء الإدارة على البحث من أجل غيجاد وسيلة علمية يمكن من خلالها تحسين عملية دفع الموظفين وحَلَّهم على العمل ، ومن منطق البحث عن هذه الوسيلة ، ومن بين الإفتر إضات الأساسية التي تعتمد عليها نظرية التوقع هو أن الناس يفكرون كثيرا قبل أن يقوموا فعلاً بعملهم :

" One of the basic assumptions made in expectancy theory is that people think quite a bit about doing things before they actually do them".

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضة أن هذه النظرية تأخذ في الحسبان أن الأشخاص يختلفون فيما بينهم إختلافا كبيرا في قدراتهم واستعداداتهم ، وأظهرت التطورات الصناعية المتعاقبة أن الاختلافات الفردية بين العمال في الاستعدادات تعتبر من أهم المسائل التي يجب أن يحسب حسابها. كما أظهرت هذه التطورات أن الاختلافات في الاستعدادات العقلية والميول النفسية أوسع بوننا من الاختلافات الطبيعية ، فقد يكون لأحد العمال إستعدادا غير عادي للتقدم السريع في فرع من فروع العمل ، بينما لا يتوفر لغيره مثل هذا الاستعداد ، والنتيجة أن الأول يجبد العمل في وقت لا يتعدى فيه الثاني حدود المعرفة الأولية ، هذا إلى يجبد العمل في وقت لا يتعدى فيه الثاني حدود المعرفة الأولية ، هذا إلى أن الرغبة ودرجة الطموح والدوافع تتباين في الأشخاص وتختلف

باخـــتلاف ما يوضعون فيه (^{*)} من أعمال أخذا في الإعتبار أنه توجد بدائل للعمل أمام الفرد ، وهذا يُعطينا فكرة عن مدى صعوبة وتعقد هذه المشكلة.

ولدنك ف إن نظرية التَوقع نرى أن الموظفين سيكونون مندفعين الإظهار سلوكيات يتوقعون أنها ستقودهم إلى الأهداف التي يرغبونها. وفي ضدوء نظرية الإختلافات الفردية فإن الأهداف تتغير من شخص لآخر ، ونتيجة لذلك فإن سلوكيات القوى العاملة ستختلف من شخص لآخر بالقدر الذي يتناسب مع أهداف كل شخص من أشخاص القوى العاملة .. أي :

١) الأهداف التي يرى الشخص أنه يرغبها.

"Outcomes the person sees as desirable".

٢) ما يعتقده الشخص في نفسه من حيث قدرته على تحقيق
 الأهداف التي يرغبها.

"The person's belief that these desired outcomes can be attained".

ويسرى علمساء الإدارة أنه ينبغي لفهم نظرية التوقّع التعرف على مسصطلحين مهمسين في هذه النظرية يوضحان كيفية تفاعلهما وإحداثهما الدوافع لدى القوى العاملة .. وهذان المصطلحان(**) هما :

Instrumentality

١) العمل الإيجابي:

يعني الإعتقاد الذي يكون لدى الفرد بأن الهدف الذي يحققه من عمله سيقوده غلى الرغبة في تحقيق أهداف أخرى.

V. Vroom, Work and Motivation (New York, Wiley, 1964).
 وكمذلك مسرجعنا "الإدارة بين النظرية والتطبيق"، النظر: مكتبة عين شمس ١٩٧٦،
 صفحة ١٧١ وما بعدها.

نرجو الرجوع إلى : .

H.J. Arnold, "A Test of the Multiplicative Hypothesis of Expectancy-Valence Theories of Work Motivation": Academy of Management, Journal 24(1981).

"This is the belief by an individual that certain work outcomes will lead to certain other desired outcomes".

Valence

٢) الكفاءة المقترنة بالقدرة:

وهذا الإصطلاح يعنبي درجة وضوح الرغبة في تحقيق الأهداف كما يراها أو يتصورها الشخص.

"This term refers to the degree of desirability of outcomes as seen by the individual".

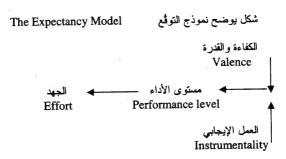
أي أن نظرية التوقع تربط بين ثلاثة متغيرات تلعب دورا هاما فيما يـتعلق بقـوة الدوافع التي قد تحدد سلوكيات وعمل القوى العاملة ، وهي الأهداف ، وبدائل السلوكيات المتاحة التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف ، ومـا لدى الشخص من كفاءة وقدرة تسمح له بتحقيق ما توقعه في الطريق الذي إختاره للعمل فيه.

وقد أمكن من خلال هذه النظرية بذل الجهود للبحث عن الأسلوب الدي يمكن من خلاله حساب⁽⁺⁾ الكفاءة المقترنة بقوة الدوافع لتحقيق الأهداف المتوقعة ، وذلك من خلال التعرف على حاجات القوى العاملة ، ومدى ما يمكن لرؤساء المستويات الإدارية أن توفره في حالة تعرفها على ما تحتاجه القوى العاملة ، ويتطلب هذا تحديد قيمة نسبية لكل حاجة تبدأ من الصغر وتنتهي عند عشرة ، وذلك وفقا للأهمية النسبية لكل حاجة من الحاجات ، ومن خلال هذه المعلومات الصحيحة التي يحصل عليها رؤساء المستويات الإدارية المختلفة في إطار الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وقد يحصلون على هذه المعلومات من خلال العلاقات الشخصية ، أو الاستتتاج عن طريق العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ، أو غير ذلك من الأساليب

Psychological Approach (Plano, Tex. : Business Publications, 1978).

^{*} للنوسع في دراسة معرفة حساب الكفاءة المقترفة بقوة المواقع لتحقيق الأهداف المتوقعة يمكن الرحوع إلى : W. Clay Hamner and Dennis W. Organ : "Organizational Behavior : An Applied

العلمية المتعارف عليها ، من خلال كل يمكن توجيه الجهود نحو الحصول على أفضل ما لدى القوى العاملة من جهود لتحقيق الأهداف المتوقعة.



ويراعي غالبًا أن يشترك في تقدير الجهد المبذول الرؤساء ، وكذلك القوى الوظيفية المستجيبة.

Effort is usually rated by the respondents and their superiors on the job (self-rated and superior rated efforts, respectively).

نظرية العدالة

Equity Theory

لعل من الأهمية بمكان أن نؤكد على أن كلمة العدل .. أو العدالة لها منذ فجر التاريخ دلالة معينة ، حيث أنها تعني في أبسط صورها المحافظة على حقوق الناس ، وأداؤها كاملة غير منقوصة ، بل يمكن القول أن العجد له والديمقر اطية مبدآن يُدعم كل منهما الآخر ، وحين كانت بعض المجتمعات القديمة تمارس نوعاً من التتظيم السياسي والإجتماعي كانت للمواطنين ، شم تعاقبت الأجيال وتبدئت الظروف فسار كل مجتمع في طريق اقتضته الظروف الخاصة به ن وتوالت الأحداث وقامت الثورات والإنقلابات وتربئت ظروف وبيئات ، وظهرت نظم وأنواع جديدة من النشاط في حياة الأفراد ، وظهرت العديد من الأفكار والمذاهب السياسية كان لها أشرها في تكييف القيم الأخلاقية ، ومن وحي تلك القيم قامت فلسفات وأفكار إجتماعية وسياسية وعلمية جديدة ، منها ما انتشر في بقاع مستعددة من الأرض فاستقت منها شعوب ما يتلاءم مع حاجتها ومقتضيات ميتئتها ، أو نبذتها وعارضتها شعوب أخرى بسبب أو لعدة أسباب.

ونحن نرى من وجهة نظرنا أن مبدأ العدالة وإن كان يعني في أبسط صُورَ "ه المساواة في الحقوق والواجبات "، وإعطاء كل ذي حق حقه "، و إعطاء هذا الحق كاملا غير منقوص "(") ، إلا أنه يعني أيضا أنه لا ينبغي أن نفرق في إعطاء الحقوق الناس الذين يعملون نتيجة لعوامل أخرى غير العمل .. كالمحسوبية ، والمصاهرة ، والعلاقات الشخصية ، وتوصيات أصحاب النفوذ .. إلخ.

لذلك نرى اصحاب نظرية العدالة يبنون أساس هذه النظرية على فرض أن مما يحفز القوى العاملة على العمل رغبتهم في أن تسود علاقات العمل العدالة.

[·] نرحو التكرم بالرحوع إلى :

J.S. Adams "Toward an Understanding of inequity" Journal of Abnormal and Social Psychology, 67 (1963).

Paul S. Goodman and Abraham Friedman "An Examination of Adam's Theory of Inequity Administrative Science quarterly 16 (1971).

As the name implies, this motivation theory is based on the assumption that individuals are motivated by their desire to be equitably treated in their work relationships.



يرى الكثير من علماء السياسة والإجتماع أن هناك نوعيات من البيسر تقيس مصالحها مع غيرها قدر ما يعود عليها شخصيا من منفعة ، حتى وإن أدى ذلك إلى إهدار الصالح العام !!.. كما ويرون أنه لا يوجد فيي زمانسنا المعاصر صداقات دائمة .. أو عداوات دائمة .. إنما توجد مصالح ومنافع متبادلة ؟.. ومما لاشك فيه أن مثل هذا المفهوم فيه إصدار للقسيم السروحية والأخلاقية .. والأدهى والأمر أن يمتد هذا المفهوم إلى المنظمات والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وهناك بحوث ودراسات أثبتت أن بعض الرؤساء يلجأون إلى إضفاء بعض الصفات والسمات على بعض المناصب لكي يستبعدوا الأكفاء والصالحين.

والصورة أعلاه توضع مثلا أورده العلماء أجيبسون ، وايفانسيفيتش ودونيللسي حسيث يذكرون أنه إذا كانت هناك وظيفة شاغرة تتطلب السفر وحضور اجتماعات ، وهناك شخص كبير في السن قادر على إدائها ، فإن الرئيس المسئول الذي يريد أن بحابي أحدهم نراه يضع في المواصفات أن يكون السخص على جانب كبير من الحيوية والصحة الجيدة Lot of يحون السنونية والصحة الجيدة و energy and good health كبار السن يفتقدون مثل هذه الصفات.

The manager assumes that older worker lack energy and are usually not in good health.

وتُعــزى نظــرية العدالــة اصــــلا إلى عالم الإدارة "ج.س.آدامز J.S.Adams وهــو يرى في هذه النظرية أن القوى العاملة عندما تعمل في منظمة ما ، فإنهم يفترضون أساسا أنهم يقدمون لهذه المنظمة عملهم ، وفي مقابل ذلك سيحصلون على أجورهم وغير ذلك من المزايا والمنافع.

When employees work for an organization, they basically exchange their services for pay and other benefits.

4

وفي ضوء هذا الفهم فإن القوى الوظيفية إذا استشعرت أو تحققت بأنه وقع عليها ما تتصور أنه "عدم عدالة " .. أو بمعنى أوضح إذا رأى أحمد العمال مسثلا أن زميلا له يماثله في المركز والعمل ويحققان نفس الإنتاجية .. وهمذا الزميل قد حصل على أجر أعلا ، أو ميزة أكثر ولم يحصل هو عليها .. فإنه يرى أن هناك عدم عدالة ، ويترتب على ذلك أن هذا الشخص الذي يعتقد أنه غين ، يتصرف بأسلوبه الخاص الذي يعتقد أنه غين ، يتصرف بأسلوبه الخاص الذي ينتصف فيه لنفسه ، فصئلا قد يكون من بين السلوكيات التي يلجأ إليها تخفيض إنتاجيته بالنسبة لإنتاجية زملاءه الأخرين :

أي أن نظرية العدالة كحافر للعمل تأخذ حظها من التطبيق الفعلي بعد أن يقارن الشخص بين الإنتاجية وأهدافه ، ونسبة الإنتاج المقارن لذ مله :

The equity theory proposes that the motivation to act develop after the person compares Inputs/Outcomes with the identical ratio the comparison others.

نظرية ماكجريجور X ونظرية Y

McGregor's Theory X and Theory Y

من الحقائسق التي يُجمع عليها علماء الإدارة أن السلوك الإنساني ظاهرة مُعقدة ، ولذلك رأى السبعض أن يلجأ إلى التعامل مع السلوك الإنسساني أكشر من تعامله مع الإتجاهات والتعرّف من خلال ذلك على المنشكلات الواقعية التي يقابلها القادة ، ثم الخروج من ذلك بالحلول المناسبة.

ومن بين هؤلاء العلماء العالم " دوجلاس ماكجريجور () McGregor وهـو أحـد علماء الإدارة المشهورين ، ودرس من خلال الخمسينات مـن هذا القرن العشرين العديد من أنماط القيادة الإدارية في محاولة لفهم أي الأساليب أدت إلى زيادة مستويات الإنتاجية ، ومن خلال البحوث التي أجراها خرج ببعض النظريات الإدارية في ضوء العديد من الفـوارق التي لاحظها فيما يتعلق بالسلوك الإنتاجي الذي يحدث في العمل .. وهذه الغروق هي التي شكلت أساس نظرية X ونظرية Y.

ووفقاً للبحوث والدراسات التي أجراها العالم ماكجريجور فقد خُلُصَ إلى أن أي عمل من الأعمال يتضمن نوعين من الموظفين :

هــناك نــوع من الموظفين الناضجين الذين لديهم الإستعداد لتحمل مسئوليات العمل وبالتالي تحقيق الإنتاجية ، ومثل هذا النوع من الموظفين هم الذين يمكن الثقة فيهم وتوزيع مسئوليات العمل عليهم.

وهــناك نوع آخر من الموظفين الذين يتصفون بالكسل ، وإنتاجيتهم دائماً ضعيفة ، ومثل هؤلاء لا يمكن النقة فيهم ، وبالتالمي فهم يحتاجون إلى إشراف مباشر.

Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise (New York: McGraw-Hill, 1960.

وفي ضوء هذه الحقائق التي تَعَرَّف عليها طرح ماكجريجور السؤال التالي :

كيف يصير الموظفون على هذا النحو أو ذاك ؟ وكانت نتيجة التحليلات التي الستهدفت الرد على السؤال الذي طرحه .. هو صياغة نظرياته التي إقترنت بإسمه وهي " نظرية X " و " نظرية Y ".

ويمكن القول أن خلاصة هذه النظرية تتمثل فيما اعتقده ماكجريجور مسن أن الناس يستجيبون للبيئة التي يعملون فيها ، وأن الجزء الأكبر من هسنده البيئة إن هو إلا أنماط القيادة التي يتعرضون لها ، وهو يعتقد في نظريته أن الموظفين يستجاوبون مع مُسلَمات وتوقعات مديريهم ، وأن الإفتر اضات التسي تسضعها نظرية (X) أو نظرية (Y) تؤثر في سلوك الموظفين أنفسهم.

وفيما يلي جانب من الإفتراضات التي تضمنتها نظرية (X).

- ١) يكره الموظفون العمل أساسا ، لذلك ينبغي تبني الأساليب التي تُجبر القوى الوظيفية على العمل.
- للموظف ون كسسالى بطبعهم ، ولا يرغبون في تحمل المسئولية ،
 وبالتالي فإن واقع إمكانياتهم ، وما يتحلون به من طابع الكسل تجعل من الصعب عليهم أن يقبلوا المسئوليات التي تفرض عليهم.
- ٣) مــــثل هذا النوع من الموظفين بنبغي أن يخضع الأساليب الإشراف المباشرة التي تحكم الضبط والمراقبة.

وفيما يلى جانب من الإفتراضات التي تتضمنها نظرية (Y):

- ١) يرتبط بهذه النظرية ذلك النوع من القوى الوظيفية الذين يحبون العمل ويقبلون عليه ، ولديهم الإستعداد الكامل لتحمل المسئولية.
- ٢) هــؤلاء الموظفين بتَحلون بصفة الإعتماد على النفس ، ويمكن النقة فيهم ، وبالتالي توزيع العمل عليهم.
- ٣) نفت رض هذه النظرية أن الناس بصفة عامة لديهم ملكة الخلق والإبداع والإبتكار ، وأن البيئة التي يعملون فيها إذا كانت بيئة

معاونـــة ، فإنهـــا بذلك تُساعد على بروز هذه المَلكات لدى القوى العاملة.

أن مسئل هسذا النوع من القوى الوظيفية يُحب عمله ، ويعتمد على
 نفسه ، ويسرغب دائماً في تطويره نحو الافضل ، مثل هذه القوى
 الوظيفية ستحقق أهداف النتظيم لأن في تحقيق هذه الأهداف إشباع
 لرغباتها في تحقيق الرضا الذاتي.

وفي ضوء ما تقدم فإن أية قيادة إدارية تسلك في أسلوبها الإداري ما تفترضله " نظرية X " .. أي إذا افترض المدير في تعامله مع الموظفين أنهم كسالى ، وتقصمهم الشعور بالمسئولية .. فإن هذا ينعكس أثره بالتالي على الموظفين فيعملون حسب توقعاته ، أي أن نتائج عملهم حتما ستكون سلبية.

وعلى الوجه الآخر إذا افترض المدير في تعامله مع مرؤوسيه أنهم ناضـــجين ، وأنهــم يــتحملون المــسئولية ، فإن القوى الوظيفية بالتالي ستستجيب لتوقعاته فتكون النتائج إيجابية.

وبكلمات أكثر وضوحا .. فإن " ماكجريجور " يعتقد أن توقعات المديرين تحمل في طياتها التنبؤات المستقبلية بما سيحدث.

وفيما يلي خلاصة رأي الطماء التي نكرناها باللغة الإنجليزية:

McGregor believed that a manager's style of leadership was the determinant of employee behavior, therefore, if a manager treated employees as though they were lazy and lacked a sense of responsibility, they would fulfill those expectations. On the other hand, if a manager treated subordinates as though they were mature, responsible individuals, they would respond accordingly. In other words, McGregor believed that the assumptions held by managers were self-fulfilling prophecies.

نظریات اِتخاذ القرارات Theories of Decision Making

قد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى أن هناك العديد من نظريات إتخاذ القرارات والتي صيغت لتوضيح كيفية إتخاذ القرارات ، أو الأسلوب الأمثل الذي ينبغي ان يكون عليه إتخاذ القرار في عالم دوائر الأعمال. وقد شارك في البحوث التي تتعلق بهذه النظريات علماء الاقتصاد والرياضيات ، وصاغوا بايديهم الإفتراضات التي تتعلق بهذه النظريات ، وهناك العديد من الكتاب الذين كتبوا في هذا الموضوع ليوضحوا كيفية إتخاذ القرار من وجهة النظر النفسية.

There are many theories designed to show how decisions are; or should be made in the business world. Both economists and mathematicians have tried their hand at evolving hypotheses, and many writers on the subject have explained decision making in psychological terms.

وقد يكون مسن الأهمية بمكان أن نوضة أن هناك من يعتقد أن نظرية القدر ارات ، تعتبر إمتدادا " انظرية رغبات المستهلكين " خطرية القدر ارات ، تعتبر إمتدادا " انظرية رغبات المستهلكين " Choice Theory of Consumer's الإقتصاديين لقترة طويلة. فقد برزت من خلال إهتمامات القتصادية عديدة .. كالمنفعة القصوى Utility Maximization والمسنفعة الحديث Marginal Utility ومنحنيات السواء الاقتصادي فسي ظلل المخاطرة وعدم التأكد من إحتمالات المستقبل الاقتصادي فسي ظلل المخاطرة وعدم التأكد من إحتمالات المستقبل يسرى الكثيرون أنه لا عجب إطلاقا إذا كان معظم أصحاب هذه المدرسة من الاقتصاديين النظريين ، خاصة وان هذه المدرسة ترتبط ارتباطا كبيرا بالرياضيات.

وأصحاب هذه النظرية يرون أن الإدارة إن هي إلا نوع من السلوك المتواجد في مختلف التنظيمات الإنسانية ، هذا السلوك يتطلب عملية التوجيه والسيطِّرة على النشاط في هذا التنظيم الإنساني ، ومن هذا الفهم ، فسإن الوظسيفة المحسدة للإدارة هي تنمية وتنظيم عملية إتخاذ القرارات بطريقة تجعلها في أقصى درجات الكفاءة الممكنة ، أخذا في الإعتبار أن الإدارة تعمل مسع مجموعات إنسانية .. أو مع أفراد يرتبطون جماعيا بالتنظيم .. وليس مع أشخاص بذاتهم .. الأمر الذي يتطلب إعطاء عناية خاصية لاتخاذ القرارات على مختلف المستويات العاملة في التنظيم والتصدي للمشكلات بأسلوب علمي حتى يمكن تحقيق الأهداف المرجوة. وفي نلك يقول العالم برنارد " تتطلب الأصول العلمية لاتخاذ القسرارات عدم التصدي للمشكلات في غير أوقاتها الملائمة ، أو إتخاذ قرارات غير ذات فاعلية ، أو اتخاذ قرارات تدخل في اختصاص الآخرين ".. كما أشار إلى العلاقات في نطاق الهيكل التنظيمي للمشروع ن ومسا يترتب على ذلك من قرارات .. وهو يرى أن القرارات تنقسم غلى أنواع ثلاثة : قرارات وسيطة .. وقرارات إستثنائية .. وقرارات ابتكارية .. كثيراً ما تصطدم مع واضعى السياسات وهم غالباً في مراكز عليا.

غير أنا نوجه النظر إلى أن هذا دائماً شأن كل جديد ، الفكر المنطور يصطدم دائماً بالفكر التقليدي ، وعلى قدر الإيمان تكون المثابرة ، وتهون المصاعب ، إلى أن تتضح الرؤيا ويتبين فضائل السلوب الجديد .. ومما الاسك فيه أن مثل هذه القرارات الإبتكارية تعتبر قمة النجاح لمن يشغلون مختلف المستويات الادارية التنفيذية.

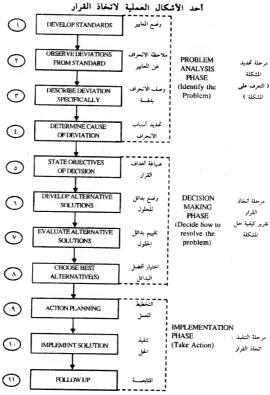
ويسرى علماء الإدارة أن البحوث التي أجريت على السلوك الذي يستعلق باتخاذ القرار على المستوى التنظيمي أدت إلى العديد من الأفكار عن كيفية إتخاذ القرار ، ويرون أن هذه الإفكار ترتبط (⁷⁾ بما ياتى :

^{*} نرحو التكرم بالرحوع غلى ما يأتي ;

E. Frank Harrison, The Managerial Decision Making Process (Boston Houghton-Mefflin; 1975).
 E. Standford and H. Adelman, Management Decisions: A Behavioral

E. Standford and H. Adelman, Management Decisions: A Behavioral Approach (Cambridge, Mass: Winthrop Publishing, 1977).

M.D. Cohen, J.G. March, and T.P. Olsen "A Garbage Can Model of Organizational Choice", Administrative Sciences Quarterly 17 (1972).



The Decision-Making Process مملية اتخاذ القرار

The economic model	النموذج الإقتصادي	()
The administrative model	النموذج الإداري	۲)
The political model	النموذج السياسي	(٣
The "Garbage Can" Model	نموذج سلة المهملات	٤)

وأرجو أن أوضح أن النموذج الأخير وهو نموذج "سلة المهملات " يعني ان أكثر الناس تشاؤما (أو ربما أكثرهم واقعية) ، يرون أن الأسلوب المذي تسنادى به مدرسة إتفاذ القرار هو أسلوب مصيره إلى سلة المهمالات ، حديث أن منطق النموذج هو أن الظروف المحيطة بإتخاذ القرار في المنظمة أصبح غاية في التعقيد إلى الدرجة التي يتعذر معها الوصف الدقيق لكيفية غتخاذ المديرين القرارات.

The "Garbage Can" Model: The most pessimistic (or perhaps realistic!) view of organizational decision making is the "garbage can" model. The premise of the model is that the decision-making environment in organizations has become so complex it is impossible to describe accurately how managers make decisions.

ويسؤكد العديد من علماء الإدارة أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال قسول فكرة هسؤلاء السذين يرون غهمال أسلوب إتخاذ القرارات نظراً للتعقديدات التسبي يتصورونها ، والجهد الذي يبذلونه في إتباع الخطوات العلمية ، ولا يوافقون على ما يستند إليه دعاة هذا الرأي والذين يرون فيه أن المديسر الكفء بمعايستنه لمشكلات المنظمة ، يكون لديه الإحساس والمعسرفة عن الأسلوب الأمثل لحل هذه المشكلة خاصة وأنه أعلم بواقع المنظمة من أي دراسة من الدراسات !!.

نظريات إدارية أخرى

أرجو أن أوجه نظر الدارسين لعلوم الإدارة إلى أن هناك العديد من العماء الذين فكروا وبحثوا وأجروا العديد من التجارب وخرجوا بنظريات التسمب إلى يهم ، غير أننا حاولنا أن نلقي فيما سبق بعض نظريات هؤلاء العلماء ، وحتى نعطي مثلا لبعض النظريات الأخرى التي أشرنا إليها .. هناك مثلا :

Trait theory of leadership

نظرية السمات للقيادة:

والنسي تعتمد على ما يطلقون عليه (نظرية الرجل العظيم Great وتقرر هذه النظرية أن شخصية القائد تلعب دورا مهما في تحقيق النجاح.

ويمكن الرجوع في ذلك إلى :

C. Schrag, "Leadership Among Prison Inmates American Sociological" Review 19(1954).

Contingency theories

نظرية المواقف :

والتسي تفترض أن المواقف المختلفة تتطلب من القادة تَغَيُّراً في السلوكيات ، وترى أن المواقف المختلفة نتطلب أنواع من القيادات مختلفة إذا أردنا للمدير للمدير أن يكون فعالاً.

Different situations demand different leadership styles if the leader is going to be effective.

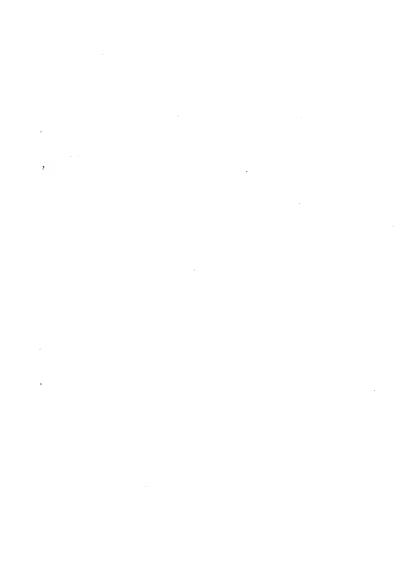
ويمكن الرجوع في ذلك إلى :

* F. Fiedler, "How do you make leaders More Effective? New Answers to an Old Puzzle' Organizational Dynamics, (Autumn 1972).

Also see: The discussion of Fiedler's leadership contingency Model in Chapter 9 and in Chapter 17, Organization Development.

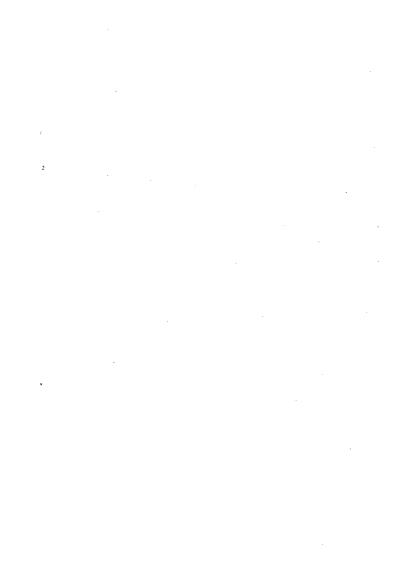
* J.W. Kennedy, "Middle LPC and the Contingency Model of Leadership Effectiveness" Organizational Behavior and Human Performance 30 (1982).

وقد يكون من الأهمية أن نوضح أن الأغلبية العظمى من النظريات الإداريسة أثبستت أن النفاعل الإجتماعي في إطار السياسات المرسومة ، يساهم في رفع الإنتاجية ، خاصة وأن نظريات الإحتياجات ، وتجارب العلماء أثبست أن القوى العاملة تتطلع إلى إشباع العديد من الإحتياجات ومسن بسين هذه الإحتياجات التفاعل الإجتماعي ، وهذا التفاعل إذا أحسن تنظيمه ، وتهيئة مجالاته ، فإنه يلعب دورا هاما في رفع الجودة ، ومن بين مظاهر التفاعل الإجتماعي المطبقة في بعض النظم الإدارية ، ما تطبيقه السيابان فيما سبق وأوضحناه من حلقات الجودة Circle تعتبر هذه الطريقة من أشهر التطبيقات الحديثة التي إشستهرت بها اليابان ، وأثبتت نجاحها ، وحاولت العديد من الشركات في أمريكا وغيرها تطبيقها.





يرى علماء الإدارة أن من بين الأسباب التي تقف عائقا أمام حُسن الدارة الناس هو عدم الفهم الحقيقي للظروف والأسباب والدوافع التي تحكم سلوكهم وتصرفهم ، ولذلك ينبغي عقد اللقاءات التدريبية ، سواء مع المستويات الإشرافية لتوضيح مسار المنظمات بالأسلوب الذي يحقق أهدافها ، في إطار الحرص على توائم أهداف المنظمة وأهداف العاملين ، والإستفادة من نظريات الدوافع في هذا المجال ، أو على مستوى التابعين في إطار تدرج المستويات والمراحل الإدارية داخل الهيكل التنظيمي.



الخلاص___ة

أصبح مجتمعنا الدولي المعاصر بحكم التطور العلمي والتكنولوجي قرية صغيرة ، ورغما عن التقدم المذهل في عالم الإتصالات ، فإن هناك حقيقة يعترف بها عالمنا المعاصر ، وهي أن لكل دولة من دول العالم ثقاف تها ، وعداتها ، وتقاليدها ، وسلوكياتها ، وطبيعة العلاقات التي تحكم أفرادها ، ونظرة كل إنسان إلى نفسه .. هذا بالإضافة إلى نظامها التربوي والتعليمي الخاص بها.

ورغبة في التقدم ، ووضع العام في خدمة المجتمع ، حاول العديد مسن العلماء المتخصصين في العالم ، سسواء في ذلك علماء الإدارة ، أو السنفس ، أو الإجتماع ، أو علوم الإنسان ، أو الاقتصاد ، أو السياسة .. السنف ، غور هؤلاء من العلماء والبلحثين .. حلول هؤلاء العلماء ، ومنز السوا يحلولون دراسة الظروف التي يعشها الإنسان بصفة علمة ، وفي مخستك المنظمات بصفة خاصة ، للتعرف على الاسباب والدوافع التسي تحكم سلوك البشر وتصرفاتهم ، واستنباط الآراء والافكار التي تصفيط سلوكهم في إطار من الرضاء النفسي ، والولاء للمنظمة وصولا إلى تحقيق مزيد من الإنتاجية.

وقد القينا الأضواء على " هرم مازالو للإحتياجات " الذي يعتبر من أهم النظريات وأكثرها شيوعا فيما يتعلق بالدوافع الإنسانية ، والذي يقرر فسيها أن الإنسان تحركه إحتياجته .. وهذه الإحتياجات هي التي تنفعه إلى السملوك والتسصرف ، وهسي تحدث في تسلمل هرمي ، وكلما استطاع الإنسسان أن يستبع حاجة من حاجاته ، تطلع إلى إشباع الحاجة الأعلى منها .. وهكذا.

وهسناك من عارض النظرية السابقة ، وبحث في موضوع الدافعية وهسو " فردريك هيرزبيرج " وزملاؤه الذين قدموا بحثا بعنوان " الدوافع نحصو العصل " يستعرضون فيها الدوافع التي تقوم بإثارة دوافع القوى العاملة ، وخلصت الدراسة إلى أنه عندما يصف الأفراد العوامل التي سببت لهمم الرضسا في العمل فاتهم يتحدثون عن مجموعة واحدة من العصوامل التسي اتفقوا على تسميتها " بالدوافع " ، وعندما يصف الأفراد العسوامل التسي سببت لهم عدم الرضا في العمل فإتهم يتحدثون عن مجموعة مختلفة من العوامل التي العصوية " ، بالصحية " ،

ومن هذا المنطلق أطلقوا على نظرية هيرزبيرج " النظرية ذات العاملين ".

وشـــارك عالم الإدارة " ماكليلاند " في إيجاد نظرية لدوافع الإنجاز تعتمد على ثلاثة من الإحتياجات القوة والإنتماء والإنجاز.

وأعد ماكل يلاد أكد على أن الحاجة إلى الإنجاز تعتبر من أكثر الحاجات الحاحا وارتباطاً مع الثراء الإقتصادي للفرد لأنها تعني الحاجة السبى الوصول إلى الأهداف التي تتحدى قدرات الفرد ، والأشخاص الذين يرغبون في الإنجاز لديهم دوافع قوية ، وأن أسلوبهم الإداري يتم بطريقة تفيئف عن غيرهم يمكن من خلالها تغيير ثقافات المجتمع ، أي أن نظرية الإنجاز لها ميزة واضحة عن غيرها من نظريات الدوافع ، حيث بمكن تعليمها للأفراد والجماعات.

وتعطيا "نظرية التوقع " فكرة عن مدى إصرار علماء الإدارة على البحث من أجل إيجاد وسيلة علمية يمكن من خلالها تحسين عملية دفع الموظفين وحثهم على العمل ، حيث تأخذ هذه النظرية في الحسبان أن الأشخاص يختلفون فيما بينهم إختلافا كبيرا ، وفي ضوء هذه الإختلافات فإن القوى الوظيفية ستتجه نحو سلوكيات تختلف من شخص لأخر بالقدر الذي يتناسب مع أهداف كل شخص ، ويرى علماء الإدارة أنه ينبغي لفهم " نظرية التوقع " التعرف على مصطلحين مهمين وكيفية تفاعلهما وهذان المصطلحان هما : (1) العمل الإيجابي ، (٢) الكفاءة المقترنة بالقدرة.

أما نظرية ماكجريجور X ونظرية Y فإنها نرى أن السلوك الإنساني ظاهرة معقدة ومن خلال بحوثه ودراساته استنتج أن أي عمل من الأعمال يتضمن نوعين من الموظفين ، اللوع الأول : هم الناضجين ، أما النوع الثانى : فهم الذين يتصفون بالكسل.

كما وأن هناك العديد من النظريات الأخرى التي استنبطها العلماء والباحثين والتي منها على سبيل الماء والتي منها على سبيل المعال نظرية السمات للقيادة ونظرية المواقف ومعظم هذه النظريات أثبتت أن التفاعل الإجتماعي في إطار السياسات المرسومة يسهم في رفع الانتاجية.

تنبيسه

-) إحرص على تفهم واستيعاب المصطلحات باللغة الإنجليزية.
-) إعتمد على نفسك في مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الإنجليزية.
- بمكنك الإسهاب في مناقشة القضايا في حدود معلوماتك التي إكتسبتها أثناء دراستك ، وإطلاعاتك الحرة في المراجع والبحوث التنظيمية والإدارية.

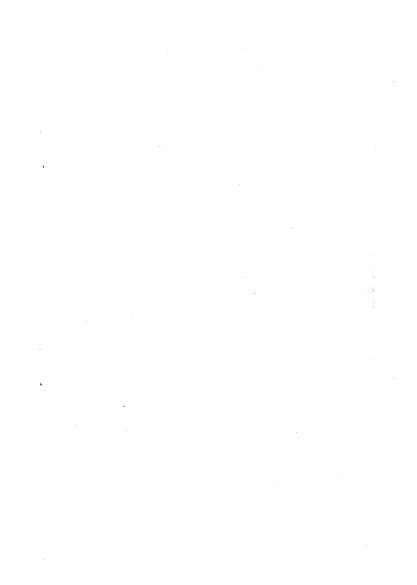
قضايا للمناقشة

- ا" هناك إجماع من العماء على أن من بين الأسباب التي تقف عاتقاً أمام حُسن إدارة الناس ، هو عدم الفهم الحقيقي للظروف والأسباب والدوافع التي تحكم سلوكهم وتصرفهم ".
- علَق على العبارة السابقة ، موضّحا رأي علماء نظريات الدوافع فيما يتطق بضبط سلوك الناس وتحقيق الأهداف الإنتاجية.
- ٢) "يرى علماء الإدارة أن حُسن إختبار القوى العاملة بُعتبر من أفضل السياسات التي ينبغي أن تحرص عليها المنظمات ". إشرح ما الذي ينبغي على إدارة الأفراد أن تقوم به ، وصولاً إلى تحقيق حُسن إختيار القوى العاملة ، ومشيراً إلى الدور الذي يمكن أن تقوم به نظر بك الدوراد الذي الدور الذي الدور الذي يمكن أن تقوم به نظر بك الدوراد الذي الدوراد الذي يمكن أن تقوم به نظر بك الدوراد الذي الدوراد الذي الدوراد الذي الدوراد الذي الدوراد الذي يمكن أن تقوم به نظر بك الدوراد ال

الإنتاجية في إطار الرضاء النفسي للعاملين والتقاء أهدافهم مع أهداف المنظمة ".

- علق على العبارة السابقة ، مع الإشارة إلى "Maslow Hirarchy of Need".
- ثاول بالدراسة والتحليل " عوامل الدوافع Motivators " ،
 و" العوامل الضحية Hygienes " وفقاً انظرية " هيرزبيرج "Hersberg".
- ه) تناول بالشرح والتطيق البحوث التي أجراها العالم ' ماكليلاند Maclellan' للتعرف على دوافع الإنجاز.
- إرسم وإشرح أحد الأشكال التي توضع " نموذج التوقع The Expectancy Model "، موضع المصطلحات الهامة التي ينبغي إيضاحها للقوى العاملة وصولا إلى تحقيق أهداف النموذج.
- ٧) " يرى الكثير من علماء السياسة وعلماء الاجتماع أن هناك نوعيات من البشر تقيس مصالحها مع غيرها ، بالقدر الذي يعود عليها شخصيا من منفعه ، حتى وإن أدى ذلك إلى إهدار الصالح العام ".
- اذكر رأيك في مثل هذه النوعيات من البشر ، ثم تناول Y بالشرح والتطبق " نظرية ملكجريجور X ونظرية McGregor's Theory Y عدم المناولة ا
- ٨) إشرح رأي علماء الإدارة فيما يتطق بأن البحوث التي أجريت على السلوك الذي يتطق بإتخاذ القرار على المستوى التنظيمي ادت إلى العيد من الأفكار .. أذكر هذه الأفكار.

الفصل الرابع أساسيات إدارة الجماعات



الجماعة التنفيذية وحسن إختيار العاملين:

ت شمل الجماعة في المنظمات جميع العاملين من رئيس مجلس الإدارة حتى رؤساء العمال .. ومن هؤلاء الذين يشغلون مناصب رئيسية حتى أولئك السنين يباشسرون الأعمال الخدمية في أدنى سلم السلطات والمسئوليات في المنظمات ، والجميع لهم دور مؤثر في أن تتحمل المنظمات مسئولياتها التحقيق الأهداف من خلال القوى العاملة التي تتسب إليها ، ويجمع علماء الإدارة على أن مستقبل أي عمل يعتمد بصفة رئيسية على رجاله أكثر مما يعتمد على اي عصر آخر :

The future of any business depends more on the people in it than any other single element.

ويعرف الدارسون لعلوم الإدارة أن من مقومات خطط المنظمات أن يقوم كسل رئسيس في وحدات البنيان الإداري المتكامل للمنظمات باقسامها وفروعها وإداراتها في إطار المراحل الإدارية التي تشكل البنيان ، أن يوجه كل رئيس تابعيه.

ويستحمل رئسيس الإدارة التنفيذية وتابعوه المباشرون ، الذين يكونون الجماعية التنفيذية وتابعوه المباشرون ، الذين يكونون الجماعية التنفيذية في تعيين وإختيار وتسدريب وترقية وإعتزال المديرين ، كذلك فإن من واجبهم تطوير السعياسة ، مفوضين التنفيذ في شأنها إلى بعض التابعين ، والتحقق من أن البرنامج ينفذ بطريقة سليمة.

وفي مجال رسم السياسة ، عليهم أن يأخذوا في الإعتبار بعض المشاكل مسئل كيف ية تطوير برنامج التوظيف ، وهل تكون الترقية من الداخل أو من الخسارج ؟ وأين يمكن البحث عن المرشحين الذين يتم من بينهم الاختيار فيما بعد ؟ وما إذا كان يجب وضع شكل معين للتدريب ؟ وما هي إجراءات الترقية والستقاعد السواجب إتباعها ؟ وبمجرد تقرير السياسات ، فإن المعالم التلقائية المستعلقة بوضع البرنامج موضع التنفيذ يمكن أن يعهد بها إلى أي رئيس إدارة ، ويُختار مدير الأفراد عادة بحيث يعمل كوكيل لتقديم الخدمات – ذلك لانه يملك التسهيلات والمعرفة الدقيقة عن الإجراءات اللازمة ، كذلك تعتبر

الحاجة إلى المتابعة من جانب السلطة العليا ضرورية في تنفيذ البرامج كما هو الحال في غير ذلك من المشروعات ، وفي أية منظمة تجابه أنواعا متعددة من المكال المقاومة والمعارضة ، وقد يشعر كثير من المديرين بعدم الرضا بسبب فقدانهم لتابعيهم الذين يرجى لهم مستقبل طيب والذين نقلوا إلى إدارات أخرى بدعوى أن نقلهم من أجل زيادة الخبرة ، وقد لا تكون هناك حاجة ملحة لذلك ، وقد تحدث بعض التغيرات في الإجراءات المعتادة ، والأساليب الإدارية تعتبر هيبة الموظفين الكبار مسألة ضرورية للتأكد من سير البرنامج طبقا للخطة.

وهانك سبب آخر له وزنه لجعل المسؤولية النهائية تقع على عاتق المدير العام هو أن تعيين القوى العاملة يعتبر بمثابة وظيفة تؤدي مع ملاحظة مستقبل المسشروع ، قد يتطلع مجلس الإدارة إلى التحقق من أن مستقبل المشروع سيكون أمنا في يد مديرين أكفاء ، وبالرغم من أن المديرين يعتبرون مسؤولين – أمام حملة الأسهم – عن مستقبل المشروع ، وكذلك عن نجاحه ، فإن حملة الأسهم لا يستطيعون القيام مباشرة بعطية تعيين القوى الوظيفية ، فعليهم إختيار رئيس مجلس الإدارة ، ولكن ينبغي عليهم بعد ذلك أن يتركوا له هذه العملية في حدود السياسات المرسومة للتعيين.

نقص الكفاءات الإدارية:

وها الله العديد من مديري المشروعات من يتحسسون على مدى الأيام المدرة الكفاءات لدى القوى الوظيفية التي تعمل معها !!.. ويلاحظ الدليل على هذا التحسس في كل ما يكتب عن هذا الموضوع ، وكذلك في المجهودات الكبيرة التي تبذلها المشروعات الكتشاف وتطوير المرشدين للوظائف ، وأسباب هذا الوضع معقدة كما هي بعيدة المدى ، وأدى إزديد حجم المسروعات الحديثة إلى زيادة أكيدة في طلب الأشخاص فوي المهارة الإدارية . وتعتبر المشروعات ذات الحجم الكبير في وضع مختلف تماما عن فضا المشروعات ذات الحجم الكبير في وضع مختلف تماما عن فغالباً لا تستطيع المؤسسات الصغيرة الإفادة من المزايا الإقتصادية لتقسيم العمل بين الوظائف الرئاسية وغير الرئاسية ، أما المشروعات الكبيرة فيمكنها الإستفادة من المزايا الإدارات العديدة وكذلك والمسراقيين الأول ، ومديسري الأقسام ، ورؤساء الإدارات العديدة وكذلك الموظفين الكبار إنما تشغل بمن عملوا أساسا في إنجاز الوظائف الإدارية ،

وتبعا لذلك - فإن الطلب على وظائف المديرين بارز وواضح في المشروعات ذات الحجه الكبير. وهناك سبب ثان يوضع أن النمو في المشروعات حجما وعدا قد إتجه إلى الإهتمام بندرة المديرين الأكفاء وذلك بسبب أهمية إتخاذ القسرارات ، حسيث أن القرارات التي تتخذها الشركات المتعدة لها تأثيرها العسيق على اصحابها وعلى موظفيها وعلى المجتمع وكذلك على الحكومة. العسيق على المدومة للهذاك يتطلب الأمر وجود المديرين الأكفاء من أجل التحقق من أن مضمون أسذلك يتطلب الأمر وجود المداهية الاجتماعية لهؤلاء الأشخاص بدلاً من الرفاهية الاجتماعية لهؤلاء الأشخاص بدلاً من الحاق الاذي بهم.

وهـناك العديـد مـن البحوث والدراسات التي أوضحت أن العديد من المستكلات ترجع إلى الخطوات المترددة التي يتخذها مديرو الأعمال لتحسين مستوى المرشحين المناسبين ، وعدم الاستقرار الذي تميزت به البرامج التي صموها ، وكثيـر مـن البحوث والدراسات أوضحت أيضا أن العديد من المشكلات التي تعاني منها المنظمات إنما ترجع إلى عدم حُسن إختيار القوى العاملـة ، فمن المعروف أن الاختيار الحسن هو أفضل سياسعة The best solicy.

ويسرى علمساء النفس أن النجاح في التوظيف يعتمد على تطور طرق قسياس العسوامل النفسية من قبيل : الذكاء والشخصية والقدرة على القيادة ، والحكسم .. ولسذلك كان علماء النفس قادرين على أن يساعدوا كثيراً في هذه المجالات ، وتبعاً لذلك يمكن فهم التردد الذي يحدث من جانب مديري الأعمال في القيام باختيار المرشحين القادرين.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضت أن بعض الباحثين أثبت قصور طلبة المؤسسات العلمية الذين يلتحقون بأقسام الإدارة عن بذل الجهود العلمية لفهم وإستيعاب المقررات الإدارية ، وقد يكون هذا القصور راجع غلى عاملين إثنين :

أولهما هو أن المدرسين المهرة في هذا المجال ينبغي أن يكونوا رجالاً ناضب بين يجمعون بين التدريب العلمي والخبرة في الأعمال أو المشروعات الأخرى. ويحاول رجال الأعمال – إلى حد ما – علاج هذا العيب عن طريق

إســـندعاء أســــاتذة الجامعة ، في زيارات تدوم من أسبوع أو اثنين غلى ثلاثة شهور.

والعامل الثاني هو نقص التطيم الإداري بمعنى المواد التي يجب أن تعرّس ، فمن الواضح أن الجامعات لا تستطيع تعليم أي شخص كيفية الإدارة بنفس الطريقة التي يتعلم بها الشخص كيفية القيام بالأبحاث الكيميائية ، وإمساك الدفاتسر وعمل التقديرات الهندسية ، فالمدير يجب أن يعمل عن طريق الغيسر ، وعليه فإن قدرة المدير الكفء على هذا لا تظهر إلا حين ممارسة العمل . وعلى أية حال ، فهناك شئ واحد تستطيع الجامعات أداؤه ، ممارسة العمل . وعلى ألطالب فكرة عن الوظائف الإدارية والمهادئ التي التدرج تحملة ، وأن تسزوده بالمعسرفة الضرورية والمهارة في استخدام المنهج العلمي ، وبعد هذه البداية يكون رب العمل هو المسؤول عن إعطاء المرشحين للاعمال الإدارية الفرصة للتعليم عن طريق التجربة ، وعن طريق التدريب ، وقلنا أن التدريب يصلح ما لم يحققه التعليم .

إتجاهات اصحاب الأعمال:

ومن الممكن الاستدلال على أسباب أخرى لنقص الكفايات الإدارية في نواحي الشك التي تسود رجال الأعمال ، إذ يتردد كثير من رجال الإدارة في الاقدام على أي شئ لتطوير المديرين ، وذلك لأنهم ليسوا على ثقة بما ينبغي على المدير أن يقطه.

Further causes for the shortage of executive manpower may be found in the uncertainties that plague businessmen. Many executives hesitate to do anything about the development of managers because they are not sure just what a manager should do.

وهنا يئار استفسار هام هو ... على أية درجة من بُعد النظر يجب على رجل التنفيذ أن يكون ؟.. إن المهتمين بالمشاكل العاجلة القصيرة المدى للمشروع يميلون السي تاجيل الاهتمام بالنسبة للعد اللازم لمديري

المستقبل !!.. ويبدو هذا التأجيل شائعا ومفهوما لدى المنظمات التي تجد أن نفقات تدريب المديرين المقتدرين عالية !!؟.. وقد يكون عذرهم في ذلك أنه ليس لديهم الدخل اللازم ... أو أنهم لا يقدرون مردود هذا التدريب !!..

ولقد تأخر رجال الإدارة في معرفة حقيقة مسؤوليتهم الشخصية عن تطوير مديري المستقبل ، إن المنظمات التي فرَّضت لموظفيها واجب تدريب الإداريين المنفذين قليلة جدا ، وطبيعي أن هذا يعتبر من ضمن واجباتها ، إلا أنسه من السهل أن يتناسى هذه الواجبات هؤلاء الذين يدركون الدور الحيوي الذي يقوم به المدير ، وأولئك الذين يخشون مصاريف التطوير Who shy حاصة عندما يكون المرشحون غير ملزمين بالعمل بعد تدريبهم.

وكذلك أولئك الدنين رباهم أشخاص من كبار السن يؤمنون بالحظ والتجربة ، أو بمقدرتهم على إستئجار إداريين منفنين من الخارج عند اللزوم.

And who themselves were brought up by older men with a belief in trusting to chance and experience or to their ability to hire outside executives when needed.

وأخيرا ، فبإن كثيرا من رجال الأعمال يساهم - في نقص مديري المستقبل - عن طريق شكوكهم في طرق التدريب السليمة التي يجب إستخدامها. وقد يعترف هؤلاء الإداريون بحاجتهم إلى المديرين فيقبلون مسووليتهم عن تطويرهم ، ولكنهم مع ذلك يظلون - لعدم الإستقرار بعد على مسادئ السندريب - فسى شك بالنسبة الأفضل الطرق لعمل ذلك ، ويخوض مسادئ السنجارب فسى هذا المجال الجامعات ، ومستشارو الأعمال ، ومؤسسات الاعمال الفردية. اذلك فإن رجل الأعمال الحريص - الذي يحيط بهذا الوضع - سوف يتقدم في بطء نحو تبنى برنامج رسمى.

وممسا لاشك فيه أن النوع المطلوب من الموظفين التنفيذيين في. المستووع يتأشر تأثيراً شديداً بالهدف والسياسات الواجب إتباعها ، وتؤثر المسوؤلية الاجتماعية للمشروع في نوع الإداريين المنفذين ، فمن المسلم به أنسه مسام من مشروع يستطيع الاستمرار لمدة طويلة ما لم يساهم إيجابياً في

السرفاهة العامة ، ذلك أن الكلمة في النهاية هي للأغلبية الساحقة من أفراد المجتمع الذين يقررون أوجه النشاط الواجب إستمرارها وأوجه النشاط الواجب الاستغناء عنها ، إن المشروع الفردي يُساهم بنصيبه الكامل في الرفاهة العامسة عسن طريق تسزويده - بكفاية - بالسلع والخدمات لرفع مستوى المعيشة ، وعن طريق تمسكه بممارسة أفضل للعلاقات فيما بين الموظفين ، وبتسمهيل تحقيق أهداف المجتمع ، ولكي يستطيع مدير المشروع أن ينفذ ويطور السياسات التي تهدف إلى تحقيق هذه الموضوعات المتشابكة ، عليه بالضرورة أن يفهم طبيعة هذه المسؤوليات وتناسقها مع السعي إلى الربح.

الهيكل التنظيمي وتعيين العاملين:

إن حجم المشروع وتشابك هيكله التنظيمي وخططه من أجل التوسع ومقد الديرين اللازمين ، ومقدار التغير في أفراده الإداريين هو الذي يحدد عدد المديرين اللازمين ، فمن الطبيعي أن تكون المناصب الإدارية في المشروعات ذات الإنتاج الكبير أكثر منها في المشروعات الصغيرة ، وعلى أي الأحوال فإن النسبة بين عدد المديرين وبين عدد الموظفين لا يخضع لأي قاعدة نسبية ، فمن الممكن المديرين وبين عدد الموظفين لا يخضع لأي قاعدة نسبية ، فمن الممكن بالتوسع والتقويض في الإختصاصات - تعديل الهياكل التنظيمية بحيث تزيد أو تتقص أعداد المديرين في المشروع.

ويتأثر عدد المديرين اللازمين في أي مشروع بمعدل تداول الأشخاص في المناصب الإدارية ، ويمكن سلغا تحديد عدد التعيينات السنوية في المناصب الإدارية ، ويمكن سلغا تحديد عدد التعيينات السنوية في المناصب الإدارية التنف يذية عن طريق إعادة النظر في الخبرة السابقة والتوقعات في المستقبل ، إن تحليلاً للعوامل المتضمة سوف يكشف عن الأهمية النسبية لحالات الستقاعد بسبب بلوغ السن ، والوظائف التي تخلو بسبب المرض ، والتخفيض في الدرجات والفصل ، وبسبب المجهود الحربي الوطني ، وكذلك الطلب الدائم للمشروعات الأخرى على المقتدرين من الشبان التابعين الذين دربيم المنظمة والتي تكون غير قادرة على الإحتفاظ بهم.

Relation of the organization structure to staffing. The number of managers needed in an enterprise depends upon its size, the complexity of the organization structure, its plans for expansion, and the number of changes in

managerial personnel. Large-scale enterprises naturally have more managerial positions than do small-scale firms. However, the ratio between the number of managers and the number of employees does not obey any law of proportion. It is possible, by enlarging or contracting the delegation of authority, to modify organization structures so that the number of managers in a given enterprise will increase or decrease.

The number of managers needed in an enterprise is also affected by the rate of turnover of persons in managerial positions. The actual number of annual appointments to executive positions can be readily determined by a review of past experience and future expectations. An analysis of the factors involved will reveal the relative importance of retirement for age and vacancies created by ill-health, demotions and separations, the national defense effort, and the steady demand of other enterprises for able young subordinates whom the firm has trained but is unable to hold.

العامل الأساسى للقيادة:

ومن خصائص العمل الإداري وجود قيادة على مستوى عالم . وسيدو المديسر التنفيذي عاجراً تماماً إلا إذا إستطاع إقتاع تابعيه بتنفيذ الخطوات العملسية اللازمة لتحقيق أهداف المشروع تنفيذاً يتميز بالكفاية ، إذ يستطيع المديسر أن يحدد ما يجب أن يفعله الآخرون كما يستطيع أن يجمع التابعين بطريقة فعالة ، وأن يشرف على التابعين ويرشدهم وأن يقيس النتائج من أجل أن يتبين مدى نجاح خططه. ولكن ما لم يعمل مساعده كجماعة متعاونة ، ويكفاية وحماسة من أجل القيام بوجوه النشاط المستقلة واللازمة ، فسيكون من الصعب الوصول إلى أي نتائج. فواجب على المدير أن يستثير همتهم من أجل الحصول على تعاونهم القلبي ، وبعبارة أخرى ، يجب عليه أن يوضع أجل المعافية متعاونة أن يوضع المحافية تصوغ العاملين في الجماعة وتخلق البيئة لإزدهار القدرة على الخلق والإبتداع ، والاكتشاف ، والتفنن.

The key factor of leadership. The specifications of the managerial job call for leadership of a high order. The business executive is quite helpless unless he can persuade his subordinates to carry out efficiently the operational steps essential to achieving the enterprise purpose. The manager can plan what others are to do, he can group subordinates effectively, he can staff managerial positions, he can supervise and guide subordinates, and he can measure results in order to determine how his plans are working out. But nothering will be done unless his subordinates work as a team. efficiently and with zeal, to perform the essential separate activities. The manager must motivate them in order to acquire their willing cooperation; he must, in other words, show them that through cooperation they will be able best to achieve their personal objectives. Thus, leadership molds individuals into a team and creates the environment for the flowering of initiative, innovation, discovery, and technique.

ونرجو أن نوجه الأنظار إلى أنه " لا يوجد نموذج موحد للمديرين فهم يخستلفون مسن واحد إلى آخر اختلاف غير العاملين في الإدارة ، ذلك أن النسيج الداخلي للسمات الشخصية ، والإختلاف في البيئة يكون معقدا إلى أبعد حد ، ومن الطبيعي أن هذا التعقيد – في حد ذاته لا يعتبر مبرراً كافيا لمجابهة صحيات القياس ، ولكنه كذلك يمثل مشاكل قائمة في تطوير المستويات الموضوعية ، ويمكن لهؤلاء الذين يجب عليهم أن يختاروا المديرين الأكفاء أن يقرروا بوضوح :

- ١) ما هي الصفات المطلوبة.
 - ٢) مدى أهمية كل منها.
- ٣) ما هي مجموعة الصفات المقبولة وإلى أي درجة.
 - ٤) كيفية التعرف على هذه الصفات في المرشحين.

والواقع أن الطريقة الاستنتاجية بالنسبة لهذه الموضوعات مازالت غير مثمــرة ، ومن الجائز أن يكون هذا الطريق غير عملي من وجهة نظر طبيعة عمل المدير ".

However, there is no executive type. Managers differ as much from one another as they do from nonmanagers. The interweaving of personal characteristics and variations in environment is enormously complex. Of course, complexity alone is not a sufficient answer to the difficulties of measurement, but it does present problems in the development of objective standards.

Those who must select potential managers would be able to operate efficiently if they knew:

- 1. What qualities were required;
- 2. In what degree each was essential;
- 3. What combinations of qualities were acceptable and in what degree; and
- 4. How to identify these qualities in candidates.

The inductive approach to these issues has, as yet, been harren, and it is possible that such an approach is impractical in view of the nature of the manager's job.

من المعتقد – كحقيقة عامة – أن المؤهلات اللازم توفرها في المديرين يمكن السنتباطها من طبيعة الوظيفة الإدارية ، ذلك أنه عن طريقة المعرفة التامة للوظائف الإدارية وظروف البيئة التي تباشر في ظلالها ، يمكن التعرف على صفات معينة تكون ضرورية لبلوغ النجاح ، وهناك إتفاق غير رسمي على أن رجال الإدارة ذوي الخبرة يستخدمون هذه العوامل المشتركة في تقييم المرشحين من أجل مناصب المديرين.

وليس معنى هذا ضربا في الغيب والمجهول ، بل الواقع أن هذه الطريقة تشتمل على ثلاث مراحل:

١) معرفة الوظيفة الإدارية :

Knowledge of the managerial job,

٢) إستنتاج المؤهلات اللازمة للإدارة:

Deduction of the qualifications for managership,

٣) التعرف على هذه الصفات في المرشحين للمناصب الإدارية:

Identification of these qualities in candidates for managerial positions.

ومن الممكن أن نستنتج من طبيعة عمل الإدارة بعض الصفات التي لمها وزنها الهام في إدراك النجاح. ومن بين هذه الصفات: الذكاء ، والقدرة على على القيادة ، والقدرة على الإتصال والنظرة المنطقية في بحث المشاكل ، والميول الثقافية ، والمصلف الإخلاقية ، والحكم الصائب ، والقدرة على الإستكار. هذه مجموعة ضخمة من الصفات ، ولكن ايا منها – مع بعض الإستثناءات – يمكن أن يتطور على يد الفرد الذكي ، كذلك فلكل منها مساهمة إيجابية في النجاح الإداري.

الذكاء: إن إرتفاع مستوى الذكاء يعتبر أحد الصفات الضرورية ، (أو على الأقل أن يكون الذكاء في مستوى أعلى نسبيا بالنسبة لمجموعة العاملين). وهذا الذكاء في مستوى أعلى نسبيا بالنسبة لمجموعة العاملين). وهذا الشعر من تفهم العلاقات المتشابكة المعقدة بين القوى العاملة ، وعلى أساس هذا التقييم يسهل توجيه العمل نحو الهدف المطلوب. فالمدير يعمل في ظروف يؤثر كل منها في الأخرى ، كذلك فإن القيم لا يمكن وضعها على عانق قوى معينة ، وذلك لأن مضمونها يتغير ، وهذا هو السبب في أن المدير التنفيذي لا يمكنه السيطرة على كل قوة متحركة أو أن يغير من القوة المستقلة من أجل تحديد قيمتها. وقد وصف تشستر أ. بارنارد الحاجة إلى مستوى عال من الذكاء ، في هذه الكلمات "أنه مطلوب لهم النواحي التقليدية

للـنظم المعقدة ، وتحليل العلاقات التقليدية بين المنظمات ، وللتعامل بطريقة مناسبة مع العناصر المجتمعة من الفنيين والإقتصاديين والماليين والاجتماعيين والقانونيين ، ولـشرح هذه العناصر للآخرين بوضوح بغرض القدرة على الوصــول إلى تمييزات دقيقة في التصنيف وفي التعليل المنطقي وفي التحليل حتى لا يصبح موضوع النقاش محتاجاً إلى دليل ".

القيادة: إن السصفة الثانية التسي يحتاجها المدير هي القدرة على القيادة ، فمعظم المشروعات عبارة عن نشاط جماعي أي أنه ، نشاط بربط العناصسر المادية بالجمهور ، وهذا الأخير – أي الجمهور – يجب إقناعه المساهمة بكل جهوده للوصول إلى أهداف مشروع يعرفه ويفهمه ويؤمن به ، فالسخص القادر على ذلك هو القائد. وتعتبر العلاقات المتابكة فيما بين المجموعة والقائد ، وأهداف النشاط التي يعمل فيها الجميع أمراً له صفة السحوام ، ويشخل القائد المكان الأول بين إنباعه إذا وجدوا فيه أفضل الفرص لنحقيق أهدافهم الشخصية ، كذلك يحتاج القائد إلى تعاون إتباعه من أجل تحقيق أهدافه الشخصية ، ولا يمكن تحقيق أي هدف جماعي إلا بإنسجام تشاط القائد مع نشاط إتباعه ، إن العلاقة المثلى بين هذا الثالوث (القائد نشاط القائد على قيام الإسجام التام.

القدرة على الإتصال: لا يستطيع الناس الحياة في الجماعة – وإن كان كسل مسنهم يعمل على إنفراد – دون وجود الوسيلة السهلة للإتصال فيما بيسنهم . وفعي داخل المشروعات يكون للقدرة على نقل الأفكار والمعلومات الأهمسية القسصوى ، فالسناس في حاجة إلى معرفة البيئة المحيطة بهم ، وعلاقاتهم مسع الآخرين ، وماذا يجب عليهم أن يفعلوه ، وكيف يلزم القيام بينك ، وما تستلزمه الوظيفة من صفات ، فهم على إتصال بتابعيهم ، بينك ، وما تستلزمه الوظيفة من صفات ، فهم على إتصال بتابعيهم ، ويالمسوردين ، والعسلاء ، كما أنهم يتبادلون الوف الكلمات يوميا ، أما المديرون في الهم كثير من غيرهم تعرضا لهذه الزوبعة من الكلمات ، إنهم يتقبلون المعلومات من المصادر العديدة وما يلبثون أن يهضموها ثم يتركوا أمر شرحها للآخرين باللغة التي يفهمها هؤلاء الآخرون ، إن القدرة على أمسر شرحها للآخرين باللغة التي يفهمها هؤلاء الآخرون ، إن القدرة على إستقبال وترجمة ونقل الأفكار تعتبر إحدى الصفات التي يمكنها المساهمة إلى حد كبير في نجاح رجال الإدارة من ناحية إستثارة الزملاء والتابعين.

هذا بالإضافة إلى السهولة في المنهج العلمي: حيث أن التدريب المشديد على المنهج العلمي ينمي أعمال الفكر المنطقي ، وذلك ييسر إتخاذ القرارات ، وطالما كانت طبيعة مشاكل العمل هي التعقيد ، فمن الأهمية بمكان أن تصاغ قرارات المدير المسؤول عن حلها بأسلوب منطقي ، إن تطور المقدرة المنطقية وفهم مبادئ التصنيف ، والثقة في معالجة المظاهر المعقدة هي الأهداف التي ترمى إليها الدراسة بطريقة المنهج العلمي.

أما الإختصاص الثاني لصاحب العمل - وهو في مرتبة أقل - فهو أن يكون المرشح قادرا ، بافتراض حسن أختياره في المقام الأولى ، على القيام بالأعمال الإدارية العليا في حالة الطوارئ ، ويحتاج النجاح في هذا المستوى بالأعمال الإدارة إلى ما هو أكثر - بكثير - من مجرد الإهتمام بالرفاه في العمل ، إنه يتطلب المقدرة على مقابلة الرؤساء والتعامل المتميز بالفاعلية معهم لا في شؤون العمل فقط بل في الصلات السياسية والمدنية والاجتماعية والتعيمية أيضا، وحيث أن الرفاه القومي يتأثر بمديري الأعمال إلى حد كبير فمسن صاحهم أن يهتموا باعمق المعرفة في المسائل المتصلة بالصالح القومي.

وأما الإختصاص الذي بالمستوى الثالث - وهو يلقي إهتماما ضئيلا ، وقد لا يلقي إهتماما على الإطلاق - فيتعلق بتنمية الميول الثقافية ، أن الإنسان ليفخر بنقدم الطاقات العقلية لأي مخلوق بشري إلى أقصى حد ، وهذا يتطلب التوعيية والإرتفاع بحاسة التذوق من خلال التدريب الثقافي وعلى الإحساس بالجمال.

القيم الأخلاقية: أن يملك المرشح للإدارة، إحساساً قوياً بقيم المجتمع الأخلاقية لأمر ذو أهمية كبرى، ذلك أن الإداريين التنفيذيين يستحملون مسؤولية كبرى نحو رفاه الأخرين ونحو المجتمع الذين هم جزء منه، وفي الحقيقة، أن أي تنظيم إجتماعي لا يمكن أن يقوم دون الارتكاز على هذه القيم الأخلاقية التي يتمسك بها جموع المواطنين، ولما كان المديرون موضع تقليد الجميع، فإن أفعالهم كلها ستؤثر على مدى إتباع التقاليد الإجتماعية، لذلك وجب عليهم أن يكونوا رجالاً مستقيمين يتصرفون دائماً طبقاً للسنن الاجتماعية المتعارف عليها.

وفيما يلي هذه الفقرة باللغة الإنجليزية لأهميتها:

Moral Values. The possession of a strong sense of the moral values of society is of prime importance in a candidate for management. Executives bear a heavy responsibility for the welfare of others and for the society of which they are a part. Indeed, social organization cannot exist without a foundation of those moral values that are held in respect by the bulk of the citizenry. Since managers are widely imitated, whatever they do will influence the degree to which the social mores will be followed. They must, therefore, be men of integrity who act at all times in accordance with approved social precepts.

الحكم : إن " الحكم " همو الجوهرة الغالية التي يبحث عنها رجال الإدارة عندما يوظفون أو يرقون تابعيهم للوظائف الإدارية ، وفي الواقع ليس من السهل تحديد معنى اللفظ في حد ذاته ، ذلك لأنه يشتمل على مركب من :

- العناية بالتعرف على جميع العوامل التي تؤثر على موقف معين وتقييمها.
 - ٢) التعود على تقييم هذه العناصر على ضوء ظروف البيئة بكاملها.
 - ٣) التعود على بلوغ القرار بعد إنقضاء الوقت الكافي لذلك.
 - ٤) عادة إتخاذ قرارات لها معناها.
 - ٥) القدرة على التوقيت المناسب نتنفيذ هذه القرارات.

فإذا تمرس الشخص الذي له القدرة على الحكم السليم بهذه الخبرات ، فان الحكم على الأشياء يكون نتيجة التعليم العالي مؤيدا بالخبرة العملية ، إنه لا يمكن تدريب المرشحين على إصدار الحكم في الأمور ، إذ يجب أن يكونوا على درجة كبيرة من الذكاء ، كما أنهم في حاجة إلى تعليم واسع النطاق ، وكسذلك هم في حاجة إلى الخبرة العملية ، فإذا استطاع المرشح أن يجمع بين هذه العناصر فسوف تنمو فيه عملية الحكم على الأشياء.

القدرة على المبادأة: إن التدريب على المبادأة يعتبر من أهم ما يجب أن تتضمنه مسألة التفويض بالسلطات بالنسبة لمن فرضنت له السلطة ، فإذا انتظر المدير من رؤساته أن يغبروه بما يجب عمله ، ومتى يكون ذلك ، فبد بذلك يتوقف عن عملية الإدارة ، وهو بذلك أيضاً يعد السلطة المفوضة من رئيسه إليه مرة أخرى.

والقدرة على المبادأة هي عملية إتخاذ القرارات بمجرد الإحساس بالحاجهة إليها ، وهي صفة كثيراً ما تُخفل عند ترشيح أحد المديرين ، ولكن ما ينبث أن يتعرف عليها بوضوح عندما يبدأ المدير المعين بالمماطلة وتقديم الأعدار لعدم البت في الأمور ، وعندما يخاف من التصرف في الأمور ، أو عندما يعتمد على تابعيه في أن يقوموا مقامه ، إن المدير الناجح في حاجة إلى الجرأة ليتقبل مخاطر القرارات الهامة والحازمة.

إطار لدراسة السلوك التنظيمي:

ومن التطورات الحديثة في مجال أساليب البحث ، والتي يجب أن تفضي إلى نماذج متكاملة السلوك التنظيمي ، ما تُطلق عليه التحليل الشامل (Meta-analysis) وهو إحدى الوسائل التجريبية الرصينة التي تنظم نتائج الدراسات المفتلفة حول إحدى المشكلات بطريقة تسمح للباحث والمدير بالوصول إلى إستنتاجات حملية. ومن ضمن المعلومات التي تنتج عن التحليل الشامل النموذجي ، مثلا معلومات عن القوة الفعلية لملاقة معينة عبر منظمات وعاملين وجماعات عديدة. كما تنتج عن مثل هذه الدراسات معلومات مفيدة حسول ظاهرة وجود علاقة بين متغيرين في أوضاع معينة فقط ، وتوصلت إحدى الدراسات ، مثلا إلى أن العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي تتوفف على نوع الصناعة التي تتم دراستها ، حيث ثم التوصل إلى وجود علاقة قوية بين الأجر والرضا الوظيفي قي إحدى الصناعات ولم تكتشف تلك العلاقة في صناعة أخرى.

ونرجو أن نوجه النظر إلى أنه على الرغم من عدم وجود نظرية من ما المجال السلوك التنظيمي حتى الآن ، إلا أن علماء السلوك التنظيمي مازالوا مطالبين بمزيد من البحوث وإستنباط النتائج منها ، ونشر ها لمحاولة تشكيل السلوك التنظيمي وفق نموذج معين ، ومن هذا يقتصر

الأمر فقط على نتظيم التشكيلة المتنوعة والمتباينة المعلومات ونتائج البحث التسي أسسرت ويستمر نشرها وذلك بحثا عن نظرية للعلوم السلوكية ، وهذا يعنسي أن الدراسات حتسى الآن توقر للدارساين وسيلة لتنظيم ودراسة الموضوعات التي يُغطيها السلوك النتظيمي والأداء ، وقد يكون هناك الكثير مسن الجوانب والروابط بين المتغيرات التي عُرضت والتي لم يتم إستيعابها بصورة تامة.

ويسعى علماء السلوك التنظيمي لتحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على بعض المتغيرات التنظيمية والجماعية والفردية الرئيسية المبحوثة في مجال السلوك التنظيمي.
 - توضيح مدى إرتباط هذه المتغيرات ببعضها.
 - وتأكيد الخصائص الرئيسية لمجال السلوك التنظيمي وهي:
- الأسلوب العلمسي والتركيسز المستعد المناهج ومستويات التحليل ، والأساس القائم على العلوم السلوكية ، والتوجيه الموقفي ، والميل نحو التطبيق.
- تحديد أي المتغيرات النبي تؤثر على السلوك والأداء في الأوضاع التنظيمية الفطية ، مع التركيز على أداء الأفراد والجماعات والمنظمة.
- تؤثر البيئة بشكل مباشر على عناصر تصميم المنظمة وعملياتها ،
 مسع التأثير على الخصائص الفردية من خلال عناصر ثقافية وإجتماعية وإقتصادية وتقنية بوجه خاص.
- تهيئ العناصر السابقة المناخ لاستخدام طريق تصميم الوظائف ،
 وتكوين الجماعات وممارساتها ومدى الفعالية في توجيه الأفراد والجماعات.

- تتأثر الدافعية ، بعناصر العمل والجماعة والقيادة ، إلى جانب الطريقة التي يتم بها تحفيز العاملين.
- بـــتم تقــويم الأداء على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي ،
 ويقــود ذلك إلى التغيير والتطوير التنظيمي في إطار تغذية مرتدة لكل العناصر التي سبق ذكرها.

فمن حيث البيئة تتمثل إحدى الصعوبات في دراسة المنظمات والأفراد داخلها في ضرورة التفريق بين المنظمات وبيئاتها ، وفي الواقع ، فإن بيئة أي منظمة تشمل أي عوامل أو أحداث أو مؤسسات خارج حدودها ، حيث أن مثل هذه العوامل البيئية المشتركة تؤثر على الأفراد والجماعات والقادة داخل أغلب المنظمات ، كالعوامل السياسية والقانونية والإجتماعية والتقنية ، وتتميز بعض هذه العوامل بالبساطة وإمكانية التنبؤ بها فيما تكون الأخرى معقدة وغير مؤكدة.

ومن حيث البعد الفردي ، فإن العلماء الذين يبحثون في علوم السلوك التنظيمي يرون أن فهم الخصائص الفردية يعتبر أمرا ضروريا لمعرفة السلوك والأداء ، وتشمل بعض العناصر الفردية الهامة التي تؤثر على الأداء في المنظمات : الشخصية والإدراك والدوافع والقدرات والاتجاهات والقدرة على التَعلم.

ومن حيث التصميم التنظيمي والعمليات التنظيمية ، فينبغي أن يوفر الهديكا التنظيمي العاملين إمكانية أداء المهام التي تفضي إلى تحقيق الأهداف بسشكل مرض . ويتأثر نمط التصميم الذي يتم إختياره سواء أكان بيروقر اطيا أو وظيفيا أو على أساس المنتج أو نظام المصفوفة أو التنظيم الحر – بعوامل مسئل البيئة ، والتقنية المستخدمة في المنظمة ، والأهداف والاستراتيجيات الرئيسية للمنظمة ، ويتم من خلال تركيبة المنظمة ، القيام بنشاطات هامة مثل اتخاذ القرارات والاتصالات . الخ . . على أن يتم تنظيم المهام الفردية ، في المنظمات الكبرى ، في وظائف محددة ، وتسمى هذه العملية بتصميم الوظائف هو مواءمة محتوى ومتطلبات الوظائف بحيث يتم تحقيق مستوى مرض من الأداء التنظيمي وروح معوية عالية للموظف.

ومن حيث الأبعاد الجماعية ، فإن البحث العلمي أثبت أن زملاء العمل السنين يتفاعل معهم الفرد يؤثرون في الطريقة التي يتصرف بها ويؤدي بها عمله عمله فسي المنظمة ، وربما تكون الدراسة التي أجريت في مصنع هوثورن الستابع الشركة ويسترن اليكتريك في العشرينيات والسابق شرحها في الفصل الثاني مسن هذا المرجع ، تعتبر أشهر دراسة لأثر الجماعات على الأفراد سواء أكاتوا أعضاء أم غير أعضاء في تلك الجماعات ، فيما ركزت دراسات وتحليلات أخرى على تكوين الجماعات وهيكلها وقيمها ومراكزها وتطورها وتماسكها ، زيادة على ذلك ، تتفاعل الجماعة مع جماعات أخرى مما ينتج عنه تعاون أو نزاع بينها.

ولعل ما سبق وأوضحناه يدفعنا إلى التأكيد على أن الأبعاد السابقة تربط بالقدرة القيادية من حيث البيئة والأفراد والتصميم النتظيمي وتصميم الوظائف والجماعات ويعتمد بقاء أي منظمة على القيادة بشقيها الرسمي Formal وغير الرسمي Informal.

ومن حيث الدافعية ، فبنها تتوقف على نوعية أداء الفرد إلى حد بعيد على دافعيته ، فمستوى الدافعية بتأثر بالمنظمة والقائد والجماعة ونظام الحوافر ودرجة التغيير والتطور ، وبالطبع بالأفراد ، وقد وصفت حالة الدافعية بأوصاف متبايينة من قبل نظريات مختلفة ، يركز بعضها على الحاجات أو التوقعات أو الحقوق التي يرغبها الأفراد ، ولا يوجد نموذج شامل للدافعية يحتاج المديرون إلى تعلمه ليدفعوا الآخرين لأداء أفضل ، وبدلا من نلك يحتاج المديرون لاستخدام نماذج الدافعية المختلفة لدراسة السلوك والأداء ومعرفة الطريقة التي تتفاعل بها المتغيرات التي تؤثر على الدافعية ، ومما لاشك فيه ، فإن مستوى الدافعية لدى القوى العاملة يتأثر بنظام الحوافز في المنظمة.

ويمن عنصر الأداء مقياساً معنمدا عند العديد من علماء العلوم السلوكية ، حيث أنه الهدف الأساسي للمديرين ، ويرون أنه يمثل الأساس للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات ، وهناك معايير عديدة في كل مستوى من هذه المستويات لتقويم الفعالية ، وليس هناك معيار واحد يصور مدى النجاح في الأداء في تلك المستويات الثلاثة ، ويضيف بعض الطماء في تقويم الأداء عناصر أخرى مثل : الانتاجية ، والروح المعنوية ،

والغياب عن العمل ، وإنجاز المهام ، والتَّكَيُّف الذَّاتي ، فعندما يكون مستوى الأداء مرضياً ، تصفه المنظمة بالنجاح.

وندود أن نسشير السى أن تقويم الأداء هو عملية قياس وتقويم فعالية الأداء ، ويستخدم الابسراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمستظمات ، ويصلح كأساس المدوافز والعقاب والتغيير والتطوير والاجراء تغييرات في تركيبة المنظمة ولتصميم الوظائف ، ولا يوجد نظام واحد أمثل المتقويم الأداء ، بل إن هاك نظما لتقويم الأداء أفضل من غيرها بالنسبة لشخص معين أو جماعة أو منظمة معينة.

وفي إطار المتغيرات المتسارعة في مجتمعنا الدولي المعاصر فإن المنظمات والعاملون فيها يحتلجون إلى التغيير والتطوير وإلا أصلبتهم حلة من الركود ، والنتيجة النهائية للركود هي عدم القدرة على البقاء والاستمرار ، فالتغيير والتطوير المخطط أكثر فعالية ، ويتطلب معرفة تلمة بالمخصلات الفسردية والجماعية والتنظيمية ، وسبب أهمية هذه المعرفة أن الأداء هو الهيد من الأخير للمنظمات ، فمن الصعوبة بمكان تحقيق أداء مناسب إذا ما حجبت المعرفة أو حجزت أو حرفت ، لذلك لابد من أن تتوافر المديرين معرفة كوفية دراسة أو ملاحظة الخصائص ، أي لابد أن يكونوا خبراء في التخصيص.

ومن الحقائدة المستقرة أن العلوم السلوكية تتطلب من المديرين أن تتنضمن دراساتهم للواقع الأسلوب العلمي ، إذ أن إعتمادهم على التجرية أو الفطرة فقيط يفتح الباب أمام الكوارث ، ويركز أسلوب العالم السلوكي في دراسة أبعاد السلوك التنظيمي على أهمية العلم وإطار البحث وجمع البيانات ، ويضغى هذا الأسلوب على التشخيص العلمي قيمة أعلى من المتوقع.

المدخل العلمي كنظام:

يعتبر المدخل العلمي لدراسة السلوك التنظيمي والأداء أسلوبا منظماً للإستقصاء والبحث وقام علماء السلوك التنظيمي بوصفات وتحليلات للسلوك فمي المسنظمات العسكرية والدينية والأجهزة الحكومية ، وبرغم هذا الاهتمام الواسم ، إلا أنهم يقرون أن محاولات دراسة السلوك دراسة تجريبية منظمة

باستخدام أسلوب محدد ، يعرف بالأسلوب العلمي ، وعليه يمكننا القول أن در اسة علوم السلوك استغرقت فترة تاريخية قصيرة نسبياً.

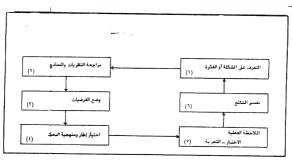
ونرجو أن نوجه الأنظار إلى أن الأسلوب العلمي كنظام المبحث يتضمن عددا من الخطوات ، وعادة ما يتدرج الباحث في الخطوات المبينة بأحد الأشكال التي توضع نهجه في دراسته السلوك التنظيمي. ويميز هذا التتابع المنظم الأسلوب العلمي (*) عن أسلوب الممارسة ، ويستخلص الباحثون ، بعد إكتمال العملية وإستخدام قاعدة بيانات نظرية أو تجريبية ، توضيحا أو تفسيرا أو القيادة ، أو العمليات الجماعية ، أو القيادة ، أو نتمية مهارات العاملين ، وبعد إستكمال كل خطوة من خطوات السبحث العلمي وإجراء الاختبار التجريبي ، يبدأ الباحث في تفسير النتائج ، ويجب على الباحث أن ينقل النظريات والنماذج والفرضيات التي تؤيدها نتائج "لأن تطبيق نستائج البحث في البنوك أو المستشفيات أو المسابك أو مصانع أبناج الأغذية أو أي وضع تنظيمي ، يعتمد على قدرة المدير على فهم تفسير التائج ، فالإد أن يقدموا المديرين مجموعة من التقسيرات الواضحة لأي الادارية ، فلايد أن يقدموا المديرين مجموعة من التقسيرات الواضحة لأي دراسة قابلة للتطبيق في محبط العل.

أ نرجو التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :

H. Drummond, "Giving if a week and then Anotherweek: A case of Escalation in Decision Making" Personnel Review 26, 1997.

D.P. Rubin, R.E. Reidenbach, and P.J. Forrest, "The Perceived Importance of an Ethical Issue as an Influence on the Ethical Decision-Making of Managers.

I.P. Levin, S. L. Schneider and G.J. Gaeth, "All Frames Are Not Created Egual": "Organizational Behavior and Human Decission Processes 76, 1998.



خطوات عملية البحث

يفترض بعض الباحثين أن مهمة تفسير وتطبيق نتائج البحث تقع على عاتق المدير ، إلا أن هناك من يُخالف هذا الرأي لعدة أسباب :

أولا : إذا ما قدر العلماء السلوكيين الاستمرار في إجراء أبحاثهم في منظمات حقيقية ، فيجب عليهم أن يقدموا المديرين شيئاً ذا معنى وقيمة ، وكلما كان تفسير أي دراسة بحثية واضحاً ، زاد إحتمال إكتشاف شئ ذي قيمة بوساطة المدير.

ثانيا : مثلما يتم تدريب العالم السلوكي على نقل نتائج (البحث) ، يتم تدريب المدير على إدارة المنظمة.

ثالثاً : يتركز كل العمل اليومي للعالم السلوكي حول البحث الذي يقوم باجسرائه ، فيما ينحصر كل ما يفطه المديرون هو إلقاء نظرة سريعة فقط على مشروعات البحث ، إذ أن واجباتهم الأخرى ، كالحفز والتقويم والتخطيط ووضع الأهداف ، تلخذ جل وقتهم.

وأخيراً ، يكرس علماء السلوك كل جهدهم في زيادة المعرفة ، وتتمثل إحدى الخصائص الأساسية لهذا العمل الهام في ضرورة نقل النتائج وتقديم تقسيرات للباحثين الآخرين والمرتقبين وللمجتمع بوجه عام ، ولا يمكن

تحقيق هذه المتطلبات إلا بالتفسير الحقيقي لما يعتقد الباحث أنه قد توصل إليه.

ونسؤكد ثانية ، أن إهتمام المدير ينحصر في تطبيق المعرفة الثمينة ، فللتأكسيد علسى عمل شئ ما في إتجاه تحسين الأداء دلالات هامة في تحديد الفرق بين العلماء السلوكيين والمديرين ، فالمدير يهتم بالمسائل الآتية :

- ١) الظروف الحالية الماثلة والتي تستازم الإبقاء عليها أو تعديلها.
- ٢) وضوح المهمة والغايات والأهداف ومدى تناسب الظروف الحالية مع هذه العناصر.
 - ٣) مدى الحاجة للتغيير والوقت الواجب إجراء التغيير فيه.
- ٤) ما إذا كانت التغييرات التي تجري تحقق الأهداف التي وضعت لها.

بنقق كل من العالم السلوكي والمدير ، على ضرورة وصف الظروف الحالية بدقة ، فالمدير يحتاج لذلك في أداء العمل ، بينما يحتاج العالم السلوكي إلى المعلومات لاحداث نظريات ونماذج. أما بخلاف ذلك فتختلف إهتماماتهما .. ففسيما يسعى العالم السلوكي لاختبار وتطوير النماذج ، يعمل المدير على تحسين الأداء ، وعندما تستوفي النظرية أو النموذج الاختبار التطبيقي ، يتحقق لنا أعلى مستوى من التفاعل المثمر بين العلماء السلوكيين والمديرين ، ويشكل هذا المستوى من التفاعل تحدياً للذين يعتبرون أنفسهم خبراء في مجال السلوك التنظيمي التطبيقي.

أداة لتصنيف استراتيجيات البحث التنظيمي:

تتوافر نتائج البحث التنظيمي الذي يستخدم الأسلوب العلمي بمعدلات عالمية عسن طريق المجلات والمقالات المتخصصة والوثائق والعروض الموجزة للمسوحات ، والمؤتمرات العلمية المتخصصة ، وتختلف تلك النتائج من حيث المنهجية ، والقياس ، ومدى التطبيق ودرجة التحكم في المتغيرات.

وبالرغم من التقدم الذي أحرز في هذا المجال مثل التحليل الشامل الذي سبق عرضه ، فالكم الهائل لنتائج الأبحاث والموضوعات في مجال السلوك

التنظيمي معقد ومربك ، ولهذا قام بعض علماء السلوك التنظيمي بوضع بعض الطرق لتخفيف حدة التعقيد ، واقترحوا بعض الطرق لعملية التصنيف.

نطاق التطبيق:

يتم إجراء البحث ، أساسا ، بقصد زيادة المعرفة ، ويهتم العالم السلوكي بفهم ظاهرة ما دون الاهتمام بمدى إمكانية تطبيقها في الواقع العملي على وجه التخصيص.

أما البحث التطبيقي فله قيمة محتملة في المجال العملي لأنه يتعلق بنفسير الملاحظات واستخدام النتائج لتحسين وضع ما ، ومن أمثلة ذلك إجراء بحوث عملية عن مصادر الرضا الوظيفي يمكن تطبيقها في أوضاع تنظيمية حقيق المدت الخدمي هو ذلك النوع من أنواع البحث الذي يظهر عندما يستخدم العالم السلوكي مستشارا لدراسة مشكلة ما ، ويفترض هنا أن المدير قد قام بتشخيص المشكلة واستعان بأحد الباحثين ، لقاء أجر ، لدراسة المشكلة دراسة علمية علمية ، ومن أمثلة ذلك تقويم آراء العاملين حول مجموعة المزايا الإضافية في المنظمة.

أمسا بحسوث الفعل فتتضمن البحث الاستقصائي لموقف ما ، وتحديد المشكلات ، وتطبيق الاستراتيجيات التي تخفف أو تزيل المشكلات ، ويكون التركيسز فسي هسذا النوع من البحث على التغيير الذي قد يحدث في الهيكل التنظيمسي ، أو السناس ، أو التقنية ، أو البيئة ، أو أي تشكيلة تتألف من هذه العناصسر ، ويستوقع أن يحسدت السباحث التغيير المؤثر والذي سيتم توثيقه وعرضه على المديرين ، ومن أمثلة هذا النوع بحث أسبه دوران العمل بين العالمين.

إن أيا من تطبيقات البحث هذه جديرة بالإهتمام وضرورية لزيادة معرفتنا بالسلوك النتظيمي ، أما الحكم بمواءمة أي منها لموقف معين فيتوقف في الغالب على الباحثين والمديرين المعنيين ، إذ أن لهم أهدافا يريدون تحقيقها ، وتعد هذه الأهداف بمثابة علامات تهدي لاختيار أحد الأنواع الأربعة السابق ذكرها .

مستوى هدف البحث:

يتوقف مستوى هدف البحث على النتيجة المتوقعة منه ، فإذا كان السباحث مهستما بوصف الكيفية التي يتفاعل بها الأفراد لحل مشكلة ما داخل جماعة بلا قائد ، فإن الهدف وصفى ، ومن الأمثلة المعروفة للمعيار الوصفى لشكل هيكل نموذج نطاق الإشراف الذي قام بوصفه جريكيناس Graicunas ، وهدو ليس أكثر من وصف للعدد المحتمل من الشقاعات بالنسبة للمدير في حدود نطاق الإشراف الذي يتناسب مع حجم النشاط.

وهدف آخر للبحث يعطيه المديرون أسبقية متقدمة ، وهو التنبؤ بسلوك وأداء الفسرد وبتحقيق الأهدداف التنظيمية الكلية ، فإذا استطاع المديرون التوصيل إلى الاساليب التي تنتبأ بالأداء النهائي للموظف بدقة ، مثل اختبار القدرات ، تمكنوا من أداء أعمالهم بسهولة ويسر ، ليس هناك إختبارات تؤدي السي تنبؤات دقيقة ، ومع ذلك فالبحث عن الهدف النتبؤ مازال مستمرا ، وهو ضروري بالنسبة لمجال السلوك التنظيمي.

لا يهتم المديرون والباحثون ، في بعض الحالات ، بالوصف أو التنبؤ ولكنهم يسعون إلى معرفة إتجاء العلاقة بين المتغيرات ، ويعرف هذا النوع من أنواع البحث بالسببي ، ويستخدم في تحديد العلاقات الاتجاهية أساليب ومنهجيات إحصائية رفيعة ، وقد أفضى البحث في العلاقة السببية بين هذين المتغيرين ، حتى الآن ، إلى بعض النتائج الهامة ولكنها متعارضة. درجة التحكم في البحث :

يؤشر نسوع استراتيجية البحث المختارة على درجة التحكم التي يمكن ممارستها عند دراسة السلوك البشري في المنظمات ، ويتضمن بحث دراسة الحالة استخدام بيانات أو معلومات لا يتوافر المباحث أي قدر من التحكم فيها ، حيث أن البحث يتم باثر رجعي) حيث أن البحث يتم باثر رجعي) ويكون دور الباحث في هذه الحالة وصف ما جرى بعد وقوع الحدث ، أما في الدراسات الميدانية فتتوافر للباحث درجة من التحكم في إختيار مفردات البحث (السناس المسراد دراستهم) والمنهجية المراد إستخدامها (مثل الاستبيانات والملحظات والمقارة الزمنية المراد إستخدامها (مثل الاستبيانات

لإجراء الدراسة ، فيما تكون درجة تحكم الباحث في السلوك الفعلي لمفرادات السبحث ممحدودة أو مسنعدمة تماما ، وأخيرا تتيح التجارب للباحث فرصة التحكم أكثر في المتغيرات الرئيسية موضوع الدراسة.

ويمكن أن تتم التجارب في المختبر أو في أوضاع ميدانية حقيقية ، فقد يسعى الباحث في دراسة عن الدافعية مثلاً إلى إستقصاء كيفية إرتباط العمر بهذا المتغير وبذلك تكون هناك أربع فئات عمرية للعاملين يمكن دراستتها :

- ١) من عمر عشرين إلى ثلاثين عاماً.
- ٢) من واحد وثلاثين إلى أربعين عاماً.
- ٣) من واحد وأربعين إلى خمسين عاما.
 - عاماً.

وقد بدأ الإهتمام يتزايد حاليا بدراسة إتجاهات المديرين من النساء^(*) حول وظائفهن ومواقعهن في المنظمات وتقدمهن في مجال العمل ، وإذا أراد السباحث إستقصاء إتجاهات النساء فقط في تجربة ما يتم التحكم في متغير النوع.

عوامل إضافية بجب مراعاتها عند اختيار الاستراتيجية :

عند إختيار إحدى إستراتيجيات البحوث السلوكية الأربع الرئيسية - دراسة الحالة ، والدراسة الميدانية ، والتجربة المختبرية ، والتجربة الميدانية - يجب أن يكون الباحث ملما بأوجبه السنبه والاختلاف بين هذه الاستراتيجيات ، كما ينبغي على الباحث إختيار الاستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق أغراض البحث بصورة أفضل ، وبالطبع فإن الاستراتيجيات تختلف حول بعض المسائل مثل :

See: R.A. Cooke and D.M Roussean, Stress and Strain form "Family Roles and Work - Role Expectations", Journal of Applied Psychology, May 1984.

Also: G.L., Cooper and M.J. Davidson, The <u>High Cost of Stress on Women Managers</u> Organizational Dynamics, Spring, 1988.

Also S.E. Jackson, S. Zedeck, and E. Summers, "Family Life Disruptions: Effects of Job-induced Structural and Emotional Interference" Academy of Management Journal, September, 1985.

- ١) نوعية المعلومات أو البيانات التي توفرها.
- ٢) مدى " نقاء " أو " عدم خلط " المعلومات أي درجة وثوق الباحث في الاستناجات المستنبطة من النتائج.
 - ٣) مدى إمكانية تعميم نتائج الدراسة في مجالات تتعدى نطاق البحث.
 - ع) مقدار الوقت والموارد اللازمة لإجراء البحث.

وبدلاً من دراسة هذه المسائل ، والأخرى المماثلة ، بصورة علمية ، يقدوم كثير من الباحثين باختيار الاستراتيجية المفضلة لديهم ويانسون لها ، ويستخدمونها بالرغم من جوانب الضعف فيها ، ولسوء الحظ تلعب العادات والتجارب والميول السابقة للباحث دورا أساسيا في إختيار الباحث لاستراتيجية معينة في بعض الحالات.

ولــنقويم جــوانب الضعف والقوة في الاستراتيجيات الأربع الرئيسية ، يتعــين علــى الــباحث النظر في أربعة عوامل إلى جانب معيار التحكم في البحث ، وتشمل هذه المعايير الإضافية : (١) السيطرة ، (٢) الواقعية (٣) ، المدى ، (٤) الدقة.

السيطرة:

يتماثل التحكم والسيطرة من حيث أن كلا منهما يتعلق بسيطرة الباحث على المتغيرات قيد الدراسة ، فبينما يتعلق الأول بحماية البحث من عوامل خارجية غير مرغوب فيها تتعلق السيطرة بقدرة الباحث على تعديل قيمة متغير ما بناء على تعديل متغير ما بناء على تعديل متغير ما بناء على تعديل معنوية للعاملين عن طريق تحديث المهارات الفردية من الممكن رفع الروح المعنوية للعاملين عن طريق تحديث المهارات الفردية للمصرفين ، ولتتريب المشرفين ، ويترك النصف الآخر دون تدريب ، ثم يتم قياس ببرنامج لتدريب المائسية للمجموعتين قبل وبعد البرنامج التدريبي ، وهنا يكون المتغير الدي تمت السيطرة عليه هو حضور البرنامج التدريبي ، وتعطي التجارب الميدانية والمختبرية تقديرات عالية في معيار السيطرة وذلك وتعطي التجارب الميدانية والمختبرية تقديرات عالية في معيار السيطرة وذلك

الواقعية:

المسدى:

يشير المدى إلى سعة الدراسة ، وبالأخص عدد المتغيرات وعلاقاتها ، ويمثل ذلك أحد جوانب القوة في الدراسات الميدانية التي تستخدم الاستبيانات ، إذ من الممكن قياس متغيرات متعددة باستخدام هذه الإدارة ، فمن الممكن أن يقوم السباحث مثلاً ، بدراسة الرضا الوظيفي ، وسلوك القائد ، وخصائص الوظائف ، وسياسات المنظمة باستخدام استبيان بسيط ، ويتعين على هذا الباحث أن يعرف أنه كلما كان الاستبيان طويلاً زاد إرهاق المستجيب مما قد ينتج عنه إجابات متعيزة أو غير صحيحة. أما التجارب المختبرية والميدانية فمداها محدود بحكم طبيعتها ، وذلك لاهتمام الباحث بوجه عام بالعلاقات بين عدد محدود من المتغيرات.

الدقــة:

عادة ما يكون البحث في المختبرات أكثر دقة من الدراسة الميدانية التي عادة ما تستخدم الاستبيان ، فاستخدام وسائل القياس المتعددة مثل الملاحظة من قبل مجموعة من الخبراء أو تسجيل التجربة على شريط فيديو لعرضها فيما بعد ، يتيح للباحث فرصة الحصول على بيانات صحيحة ، ولهذا السبب بدأ كثير من الباحثين استخدام الاستبيان مع المقابلات أو الملاحظة لزيادة درجة دقة قياس متغيراتهم.

دلالات إدارية:

قد يسأل القارئ عند هذا الحد من النقاش ، "لماذا يهتم المدير ببحوث السلوك طالما هي من إختصاص العالم والأكاديمي ؟ " ، هناك على الأقل ثلاثة أسباب يجب مراعاتها وهي :

- ا) لح تعد الحلول الاجتهادية لمشكلات السلوك المعقدة مسلماً بها ، إذ أن عملية إدارة منظمات اليوم تتطلب إستخدام مداخل أو نماذج أو نظريات تساعد على تفسير حقائق سلوك العاملين.
- ٣) أخيرا يشتمل مجال السلوك التنظيمي على مداخل ونماذج ونظريات عديدة يستطيع المدير الاستفادة منها ، وحتى تكون الفائدة حقيقة ، يتعين أن تكون للمدير القدرة على تقويم جوانب القوة والضعف في المناذج والنظريات المختلفة والتي لا يوجد فيها ما يخلو من العيوب.

فعلى سبيل المثال ، يجب أن تساعد معرفة ما إذا كانت نظرية معينة تقوم على أساس عديد من الدراسات الميدانية والتجارب ، ومدى تأييد أو عدم تأييد الأبحاث اللاحقة لنتاتجها ، إن ذلك يساعد المدير كثيراً.

وليس غرضنا أن نحول القارئ إلى باحث ، بل إننا ، على عكس ذلك ، نأمل أن نتمكن من توجيه السلوك في المنظمات بفعالية على أساس متين من المعرفة.

موجز للمدير:

- ١) هـنك أربع "طرق " لترسيخ المعتدات حول الظواهر ، وهي الـصلابة والسلطة والبداهة والعلم ، وبما أن العلم يتضمن السعي نحو المعرفة الموضوعية ، فهو لذلك شديد الارتباط بمفهوم السلوك التنظيمي.
 - ٢) العلم طريقة تتضمن الملاحظة والاستقراء والاستنباط والتحقيق.
- ٣) تشكل النظريات الأساس لمحاولة تنظيم تفكيرنا حول المتغيرات السضرورية لفهم السلوك التنظيمي ، فالنظرية في الواقع ، هي محاولة لبناء نموذج لجانب من جوانب الواقع.
- لا تسستخدم النظريات في بناء نظرية للسلوك والأداء فقط بل تسستخدم أيسضا في تحسين القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي وفهمه وتشخيصه.
- ه) السنموذج النظري وسيلة لدراسة الارتباط بين المتغيرات ، كما هو الحسال فسي السنموذج السذي يوضع الارتباط بين البيئة والأفراد والجماعسات والقسيادة والمنظمة والدافعية ونظم الحوافز والتغيير والتطوير التنظيمي وتقويم الأداء.
- ٦) يستم تسدريب باحث العلوم السلوكية ليكتسب المعرفة عن السلوك التنظيمسي مسن خلال اعتماده على المبادئ العلمية للبحث ، وبذا يكون دور الباحث الوصف والتوضيح أكثر من العلاج.
- ٧) يحستاج المديسرون ، باعتبارهم مختصين بحل المشكلات ، إلى المعسومات المستندة إلى العام إلى جانب الفطنة والتجربة لمعالجة الخليط المعقد من المتغيرات الموجودة في المنظمة.
- ٨) يتطلب الاختلاف في توجهات كل من باحث الطوم السلوكية والمدير نظاماً مفتوحاً وواضحاً للإتصال بينهما ، ولا يمكن أن يتطور مجال المسلوك التنظيمي إلا بتحسين الحوار والتفاهم بين العالم السلوكي والمدير.
- ٩) يمكن أن يكون البحث حول ظواهر السلوك التنظيمي وصفياً أو تنبئها أو عرضها.
- ١٠) يركز البحث العلمي على استراتيجيتي البحث الميداني والمختبري ،
 وبيسنما تجسري الدراسات والتجارب الميدانية في منظمات قلمة ،

تقسوم الستجارب المختبرية بتكوين أوضاع معينة لدراسة خاصية سلوكية محددة.

 ١١) لاستراتيجيات السبحث جوانب ضعف وقوة كلمنة فيها ، وتشمل العناصسر السواجب مراعاتها عند إختيار استراتيجية معينة التحكم والسيطرة والواقعية والمدى والدقة.

١١) إن دراسة خصائص السلوك التنظيمي عملية مستمرة وليست محاولة واحدة تنتهي بحل مشكلة ما – وتبعاً لذلك فإن استخدام استراتيجيات وتصاميم ونماذج مختلفة يُولَدُ معارف هامة حول السلوك البشري يتعين على المديرين تتقيحها وتقسيرها قبل تطبيقها على مشكلات فردية ، أو جماعية ، أو تنظيمية.

وفي سياق موضوع السلوك التنظيمي نعرض فيما يلي بعض التعريفات للسلوك التنظيمي لبعض العلماء من واقع البحوث التي أخرجوها في مراجعهم التي اصدروها.

ويقول Robert Veccho أن المسادة الطمية التي تضمنتها هذه الطبعة تضمنت أحدث البياقات التي يعتمد عليها والتي تعكس مفاهيم البحوث الجاريسة والاهستمامات الواقعية ويسترسل قاتلاً إن إهتماما خاصا قد أعطى لتدفق الموضوعات المتتابعة في هذا المجال.

The material included is authoritative and up-todate, reflecting current research and practical concerns.

Special attention has been devoted to the flow and sequencing of the topics.

وتعبيره الموجز يتضح منه الكثير من المعاني .. فهو يقول إن مجال السلوك التنظيمي يتضمن فهم الناس وإدارتهم في أعمالهم باقتدار وفعالية.

The field of organizational behavior is about understanding people and managing them to work effectively.

إن جميع المنظمات أيا كانت أحجامها وطبيعة نشاطها تجاهد من أجل وتحقيق هدفها.

Strive for survival and goal accomplishment virtually all organizations have survival as a goal.

ونسرجو أن نوضت أن '(Nobert Vecchio) ، وهو أستاذ كرسي الإدارة بجامعة "نوتسردام Notre Dame أمسنذ عام ١٩٧٦ ، كما شغل رئاسة قسم الإدارة بها ، وقد فريقاً بحثياً في موضوع السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية من عام ١٩٨٠ إلى عام ١٩٩٠.

Conducted research on organizational behavior and human resources management from 1983-1990.

يقول هذا العالم أن من وجهة نظر المدير ، فإن السلوك التنظيمي هو علم توقع كيف سيؤدي الموظفون أعمالهم ؟ ، ثم شرح ... لماذا لم يحققوا السلوك المتوقع ؟

Organizational behavior is the science of predicting how employees will behave .. and then explaining why they don't.

ويقول "تيرنس " (**) أن مجال السلوك التنظيمي يُعطي جاتبين رئيسيين وجوهرين هما :

- * أسباب السلوك الإنسائي كأفراد وجماعات.
- كيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضاء في منظمات العمل.

Terence, milchell, R., People in Organizations, an Introduction to Organizational Behavior, Mac Graw-Hill Book Company New York, 1982.

Robert P. Vecchio, Organizational Behavior, Care Concepts, Fourth Edition, The Dryden Press, A Division of Harcourt College Publishers 2000.

ويقول عالمى السلوك التنظيمي (اسزيلاجي ، و.م. دالاس)(*) أنه عبارة عن الاهتمام بدراسة سلوك وإتجاهات وميول وأداء العاملين بالوحدات التنظيمية ، في إطار المنظمات والجماعات الرسمية ، حيث أنها تؤثر في إدراك العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم ، كما وأن البيئة تؤثر في المنظمات ومواردها البشرية وأهدافها.

ويسرى السبعض (**) أن مجال السلوك وأبعاده الرئيسية تحتوي على المفاهيم التالية :

- ١) التأكيد على تأسيس العلاقات السببية.
 - ٢) الولاء والتعهد للتغيير.
 - ٣) الإهتمام الإنساني بالأفراد.
 - ٤) الإهتمام بالفعاليات التنظيمية.
- ٥) إستخدام البحوث والأساليب العملية.

ويقول البعض الأخر (***) أن السلوك التنظيمي يهتم مباشرة بالتهم والتنبؤ ورقابة السلوك الإنساني في المنظمات ، أو بمعنى آخر أنه يمثل الطريقة السلوكية للإدارة.

يقول عالم السلوك التنظيمي (ك.دافيز) (*** في المرجع الذي أصدره تحت عنوان " السلوك التنظيمي في موقع العمل " أن مصطلح السلوك التنظيمي يُطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري أثناء عمله في جميع أنواع المنظمات سواء أكانت المنظمات تقوم بأعمال تجارية أو حكومية ، أو منظمات تعليمية أو خدمات عامة ، أو حيثما تشترك مجموعة من الأفراد ويتعاونون معا بأحد الأشكال القانونية لتحقيق أهداف معينة ".

Szilagy, A & Wallace, M. Dalase, Organizational Behavior and Peformance, Good Year Publishing, Santa Monica, 1980.

^{**} Cummings, L.L. Towards Organizational Behavior, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1981.

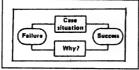
Lauthans, F., Organizational Behavior, McGraw-Hill Book Company, New York, 1981.

Davis, K., Human Behavior at work (Organizational Behavior), McGraw-Hill Book Company, 1977.

ولعل من المناسب في هذا المقام أن نوضت أن عدم إتفاق الفكر الإداري على نظرية عامة للسلوك التنظيمي ، أو إطار عام يمكن أن يُقيم اسس النظرية العامـة للسلوك التنظيمي ، أو عدم إنفاق الفكر الإداري على مبادئ موحدة للمسلوك التنظيمي أمر سابق لأوانه ، إن من الأسباب الرئيسية التي أنت إلى نلك كما سبق وأوضحناه هو إختلاف وتعدُّد وتتوع وجهات نظر الباحثين وإهـتماماتهم ومجالات تخصصاتهم ، وإنعكاس ذلك على المحاولات العلمية التي بنلت من أجل تأصيل بحوثهم .. على أننا يجب أن نوجه النظر أيضا إلى أن إخـتلاف العلماء والباحثين لا ينقص من الجهود العلمية التي بنلت في هذا الصدد ، فالجميع قد أسهم بدور في تطور ونمو الجهود التي تسعى نحو أيجاد نظرية عامة للسلوك التنظيمي.

وفيما يلي نشير في إيجاز إلى بعض إتجاهات فكر الطماء وما توصلت إليه بحوثهم والطرق المستخدمة من أجل السعي نحو إيجاد نظرية عامة للطوم السلوكية.

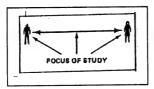
> (۱) الطريقة التجريبية أو دراسة الحالات Empirical, or Case, Approach



ثرك الطريقة التجريبية أو المسالة التجريبية أو الدسالة المسالات على المتبار بعض القضايا المشتركة التي تكون أسلكل متجانسية أفسى التنظيم وتكون ذات ظاهرة عاسة ومشتركة في النشاط الإداري في أي منظمة من المنظمات.

وتطرح الحالمة بعد تشخيصها من حيث وضع المشكلة ، وأبعادها ، والجوانب المختلفة التي تتضمنها ، والمتغيرات التي تتواجد فيها ، وما تثيرها مسن مشاكل فسرعية .. البخ.. وغير ذلك من عناصر التنظيم المختلفة. وقد تتناول أبسضا علاقة المستكلات بظروف البيئة الخارجية التي تعمل فيها المستظمة ، والتوصل إلى معرفة نقاط النجاح ، ونقاط الفشل ، والإتفاق على أفضل الحلول التي تتناسب مع الواقع والإنتقال به إلى الأفضل.

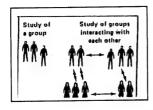
(٢) طريقة السلوك الناجم عن علاقات الأفراد Interpersonal Behavior Approach



ثركز هذه الطريقة على علاقات الافسراد ، سسواء أكان هؤلاء الافراد رجالاً أو نسساءاً وأثر هذه العلاقات على سلوكهم ، ويدخل في نطاق هذه الدراسة العلاقات الإنسانية ، والقيادة ، والدوافع .. إلخ..

وتعستمد هدة الطريقة على الدراسات النفسية للأفراد ، حيث يصدر السلوك عن الشخص نتيجة لنفاعله مع موقف مُعيَّن ، وأي تغيَّر يحدث يترتب على ية تغير عام في نوع السلوك الذي يأتي به الفرد ، كذلك يتغير السلوك إذا تغيرت البيئة التي يوجد فيها الفرد.

(٣) طريقة السلوك الجماعي Group Behavior Approach



شطى هذه الطريقة أهمية كبيرة لدراسة الأشخاص في إطار العمل الجماعي people in groups ، وقعتمد في بحوثها ودراساتها على علم الإجتماع Sociology ، وعلم الحيناء الإجتماعي .psychology

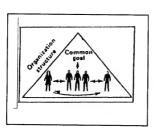
وسَدرس هذه العلوم القرد وهو يختلط ويحتك منذ نعومة اظلفره ببينته الإجتماعية النسي يعيش فيها ، حيث تؤثر فيه هذه البيئة ، فيكتسب منها نماذج معنة من السلوك ، تتمثل في إتجاهاته إزاء بعض المواقف الخارجية والقيم التسي يعتبرها معايير له في الحياة ، آخذة في الإعتبار أن الفرد في وقت مبكر من حياته يبدأ في الإتصال بغيره من الأفراد في جماعك معنة ،

ويُصبح عضوا فيها ، ويبدأ ذلك بأسرته الصغيرة ، ثم بالمجتمع الكبير ، ثم المدرسة ، ثم النادي .. إلخ .. كل هذه الوحدات تتطلب بحوثا يقوم بها علم السنفس الإجتماعي ، ويقع هذا العلم بين علم الإجتماع من ناحية ، وهو العلم الله في يدرس الظاهرة الإجتماعية ذات المظهر الجمعي ، وبين علم النفس من ناحية أخرى ، وهو الذي يدرس الظاهرة السلوكية من حيث أنها صادرة عن فصرد معسين في موقف أو بيئة معينة ، ومن ثم يهتم علم النفس الإجتماعي بالإتجاهات وقياسها ، والقيم وإكتسابها ، وتفاعل الفرد مع آخرين ، وتبعية الفسرد للمجموعة ، وقيادة الفرد لمجموعة من الأشخاص ، وتأثير العوامل الثقافية السائدة في مجتمع ما على شخصية أفراده.

وتبدأ طريقة السلوك الجماعي الدراسة على نماذج مختلفة من سلوك الجماعات ... ثم تتدرج في هذه الدراسات إلى الجماعات الكبيرة .. ودراسة مثل هذه الجماعات الكبيرة ويُطلق عليها " السلوك التنظيمي Organization .behavior

(٤) طريقة نظم التعاون الإجتماعي Cooperative Social Systems Approach

تهتم هذه الطريقة بدراسة العلاقة بين الأفراد بعضهم ببعض ، والتعرف على أثر هذه العلاقات على السلوك الإجتماعي ، ومدى إمكانية الوصول إلى نظام تعاوني يتحقق معه الحصول من الأفراد على أقصى ما لديهم من طاقعة وإمكانيات وصولاً إلى حسن الاداء في إطار العمل معا بروح من التعاون الصادق الأمين.

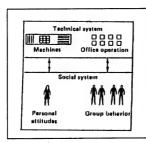


وتستند طريقة نظم التعاون الإجتماعي إلى أن الأفراد يستمتعون بالإنضمام إلى الآخرين ، وهم قادرون على أن يعملوا معا باتقان وإنسجام ، ويحقق وا الجوانب الإيجابية التي يستمتع بها أفراد الأسرة السعيدة ، فإن الأسرة حسنة الإدارة والتوجيه ، مثلها مثل المنظمة الممتازة أو المتفوقة ،

ويلاحظ الباحثون أن مديري الإدارة الطيا في نظم التعاون الإجتماعي غالبا ما يفكرون بخصوص منظماتهم بإعتبارها إمتداداً لأسرهم ، وهكذا كل مرحلة مسن مسراحل الإدارة في إطار الهيكل التنظيمي والإداري للمنشأة ، فالإدارة العليا تقوم بالتوجيه والضبط وشرح الهوية الذاتية للعاملين ، والمستويات الرئاسية والإسسرافية التالية تقوم بإبتكار وتنسيق ومتابعة الخطط الإسسراتيجية التسي تتعلق بالتشغيل ، هذا بالإضافة إلى إجراء الإتصالات اللازمة لتحقيق التعاون من أجل إنجاز الأعمال .. وممالاتك فيه أن هذه الأمور لن تتحقق إلا إذا توافر البناء التنظيمي الجيد ، الذي يمكن من خلاله زيسادة فاعلية الفسرد ، وتسوافقه مع المجتمع داخلياً وخارجياً تحقيقاً للحياة السعيدة ، والرضى عن العمل ، والتمتع بالحياة ، والتوافق الصحيح مع تقاليد المجتمع.

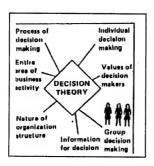
(٥) النظم الإجتماعية الفنية Sociotechnical Systems Approach

ترى هذه الطريقة أن السنظم الفنسية لها آثارها الكبيرة على النظم الإجتماعية ، مسن حسيث الميول ، والإجتماعية ، والرغبات والقدرات ، والرغبات والقدرات ، تركز على الإنتاج والعمليات التشغيلية والمجالات التي ترتبط بالعلاقة الوثيقة بين نظام التقنية الفنية والناس العدادة والناس العدادة والناس الحدادة والناس الحدادة والمجالات التي ترتبط بالعلاقة الوثيقة والناس الحدادة والناس الحدادة والناس الحدادة والناس الحدادة والمحادد . العدادة المحدادة ا



لـذلك تطالب هذه الطريقة بإتخاذ الأساليب المناسبة للوقوف أمام ما يُطلق ون عليه " جمود الرغبات النقسية لدى الأقراد " ، وهذا يتطلب خطة تقدمية لـتدريب القوى العاملة تستهدف تطوير الإمكانيات ، وتطوير قدرات القوى العاملة بما يفوق ويسبق التقنية المستخدمة.

(٦) طريقة نظرية إتخاذ القرار Decision Theory Approach



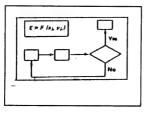
ثرگز هذه الطريقة على أسلوب الخساد القسراد أو الجماعات ، وبعض المنظسرين يتخذون من مراحل إتخاد القرار نقطة إنطلاق spring board إنخاد الدراسة كافحة أوجه نشاط المشروع ، والعمل على تنمية وتنظيم عملية إتخاذ السرارات بطريقة يؤمل معها عند إتباعها أن تحصل المنظمة على في الإعتبار أن إتخاذ القرارات يتم من خلال العمل مع مجموعات إنسانية.

(۷) مدخل النظم Systems Approach

Open to enternal environment

تعمد هذه الطريقة على المفاهيم النظامية Systems concepts التي ثبت نجاحها من الناحية العملية، وكل نظام من هذه السنظم وإن كانت لحد خصائصه الخاصة به ، إلا أنه يتفاعل مع البيئة التي يعمل فيها باعتبار أن أي مؤسسة من المؤسسات في مجتمعانا الدولي المعاصر تعمل كنظام مفتوح على مجتمع أكبر منه ، كنظام مفتوح على مجتمع أكبر منه ، الأفضا معها ، مع الأفضا ألم المخافضة المنظمة مع المنتها.

(٨) الطريقة الرياضية Mathematical Approach



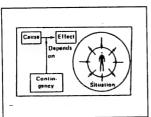
تعتمد هذه الطريقة على النموذج الرياضي ، السذي يصصف المشكلة موضيع البحث ، ويحدد المتغيرات الأساسية التي تؤثر فيها ، ويبين طبيعة العلاقات بين تلك المتغيرات ، هذا فضلاً عن أنه يتضمن مجموعة من المعادلات الرياضية التي توضع القيود التي تحكم الإدارة في إتخاذ قراراتها ، وتصف كفاءة النظام موضع البحث.

ويـوجد فـي الغالب أسلوبين لاستخراج أفضل الحلول عن طريق هذا السنموذج الرياضي ، الأسلوب الأولى هو الأسلوب التحليلي Analytical ، والأسلوب الرقمي Numerical.

ويـــرى علمـــاء هذه الطريقة أنه إذا كانت العملية الإدارية هي عمليات منطقية ، فإنه يمكن القول أنها رموز وعلاقات رياضية.

الموقف (٩) طريقة الموقف Contingency Approach

تسرى هذه الطريقة أن التطبيق الإداري يعستمد علسى الظسروف circumstances ، أو بعنى أوضح ظسروف الموقف ، ونظرية الظروف تعسف بتأثير الحلول السنابعة من تأثيرات السلوك التنظيمي لنماذج من الجماعات ، أي أن طريقة الموقف ترى أن المنظمة عبارة عن نظام يتكون من نظام يتكون من نظام يتلون من نظام البيني الأكبر.



وتسمعى هذه الطريقة إلى تحليل الموقف ، ثم النظر إلى بحسب الموقف نفهم العلاقات المتداخلة بين المنظمة وبيئتها لمعرفة أنماط العلاقات أو أشكال العوامل المتغيرة ، والتي يفترض أن المواقف المختلفة تتطلب من القيادات تغيرً را في السلوكيات يرقى إلى مستوى إستيعاب وإجتياز الأبعاد التي تحديط بالموقف ، وترى أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعا من القيادات تتناسب مع هذه المواقف المختلفة وذلك إذا أردنا للمدير أن يكون فعالاً.

(۱۰) طريقة الأدوار الإدارية Managerial Roles Approach



تعتبر طريقة الأدوار الإدارية مسن أحدث الطرق التي تبحث في نظرية الإدارة، وهذه الطريقة تنسب السي " بروف سور هنري مينتزبيرج Professor Henry Mintzberg وهو أستاذ إدارة الإعمال في " جامعة McGill University ".

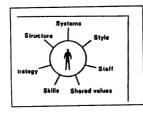
وتعستمد هده الطريقة على ملاحظة المديرين في أدائهم الفعلي الذي يقومون به أثناء إدارتهم لمسئولياتهم Roles of Managers، ومن خلال الملاحظات للأداء الفعلي يستخلصون النشاط الإداري للمديرين ، أو الأدوار التي يقومون بها.

ولعل من المناسب أن نوضت أن بروفسور مينتزبيرج اجرى ملاحظات منتظمة على خمسة من المديرين لمنظمات ذات نشاط مختلف ، وخلص في السنهاية إلى أن هؤلاء المديرين لا يؤدون فقط الوظائف الإدارية ، بل إنهم يُمارسون أيضا " العديد من أوجه النشاط Variety of the activities ، وقد قسم أدوار المدير تحت عناوين رئيسية هي :

- ١) أدوار العلاقات الشخصية Interpersonal roles والتي منها تمثيله للمنظمة أمام الهيئات الخارجية ، ودوره القيادي ، بالإضافة إلى أنه الشخص الرئيسي الذي يقوم نيابة عن المنظمة في حضور الإحتفالات والمناسبات المختلفة.
- ادوار تسرتبط بالمعسومات Informational roles ومسن هذه الأدوار أن يتلقى المعلومات الخاصة بالعمليات التشغيلية للمنظمة ، ويقوم بنسشر المعسومات اللازمة للمرؤوسين ، وهو المتحدث الرئيسي spokes person عن المنظمة أمام المجتمع.
- ٣) وأدوار تسرتبط باتخساذ القسرارات Decision roles ومسن هذه الأدوار دور المُسلم المُسلم والمستكر ، ودور المُسلم للإضطرابات The disturbance-handler role ودور المفسساوض negatiator role ، ودور تفسيس مسصادر الشروة المادية وحُسن استخدامها.

وقد قام العديد من علماء الإدارة بنقد هذه الطريقة ، وكان على رأس هذه الإنتقادات أن العينة التي أجرى عليها بروفسور مينتزبيرج ملاحظاته كاتت غير كافية ، حيث أنه أجراها على خمس مديرين فقط ، وهذا عدد غير كاف لاستخلاص ما توصل إليه من نتائج.

(۱۱) طريقة السبع عناصر (۷-س) لماكينزي كبطار عام للإدارة Mckinsey's 7-s Frame work



وثانسي الطرق الحديثة التي نتطق بالإدارة طريقة السبع عناصر (٧- س لماكينزي كاطر تحليلي للبادارة) ، وقد استثناط هذه الطريقة أحد المكاتب الإستثنارية المشهورة ولدعى Mckinsey & Company.

وقد حظيت هذه الطريقة بشهرة واسعة ، نظراً لأن عناصرها أصبحت أساســـاً لبحثين شهرين تَمُّ إصدارهما وحظيا بالنهما من أكثر الكتب مبيعاً في الولايات المتحدة الأمريكية وهما :

- *) السبحث الأول وموضوعه: فن الإدارة الياباتية The Art of . Japaneze Management
- *) والسبحث الثانسي وموضوعه : البحث عن الإمتياز والتفوق In .Search of Excellence

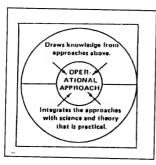
والسبع عناصر يبدأ كل عنصر منها بحرف س - S باللغة الإنجليزية.

وتعنسي العسل المنظم وتخصيص الموارد من أجل تعقيق أهداف الشركات.	الإستراتيجية	Strategy	١
أي السبحث فيما يتضمنه الهيكل التنظيمي من تدرج فسي السسلطات ، وتوزيع وتقويض للمسئوليات ، وتوضيح لأنواع العلاقات.	الهيكل التنظيمي	Structure	۲
أي الأساليب الإجرائية ، والنظم الموضوعة ، كنظم المطومات ، والتصنيع ، والميزانية ، والرقابة.	النظم	Systems	۳
أي الطريقة التي تدير بها المنظمة شنونها ، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعة لتحقيق أهداف التنظيم.	الأسلوب الخاص	Style	ŧ
البحث في أسلوب تكيّف العاملين وتوافقهم مع ثقافة المنظمة Organization culture.	القوى العاملة	Staff	٥
أي مجموعة الإتجاهات والقيم لدى القوى العلملة ، ومدى إستجابتها للمواقف والموضوعات التي ترتبط بها المنظمة.	القيم المشتركة	Shared values	٦
أي الخبرات التي لدى المنظمة من حيث كفائتها ، وقدراتها ، وذكاءها المرتبط بالنشاط الفطي ، إلى غير ذلك من الخبرات التي تجعل المنظمة متميزة عن غيرها.		Skills	1

(۱۲) طريقة بحوث العمليات Operational Approach

تستند طريقة بحوث العمليات إلى المفاهيم ، والمبادئ ، والأساليب الفنية ، والمعارف التي تتضمنها الطرق الإدارية الأخرى.

Concepts, principles, techniques and knowledge from other managerial approaches.



وتستهدف هذه الطريقة الوصول إلى أفضل الطرق لتنفيذ عملية معينة ، وتستخدم طريقة بحوث العمليات الأساليب العلمية في الإدارة ، وذلك عن طريق تحليل المشاكل التي تولجه عناصر العملية الإدارية من تخطيط ، وتتظيم وتعيين ، وتوجيه ، ورقابة ، والحقائق للإدارة ، وإستنباط مفاهيم ومسبدئ للإدارة تصلح من وجهة فطرية المحاولة بناء علم ونظرية المحاولة بناء علم ونظرية المحاولة العملي.

The attempt is to develop science and theory with practical application.

عملية الإتصال والمستويات الإدارية:

لعل من الأهمية بمكان أن نؤكد على ضرورة تحسين عمليات الاتصالات التنظيمية ، والعمل على القضاء على ما قد يعرضها من معوقات ، وفي ذلك يقول علماء الإدارة جيمس^(*). ل. جيبسون ، وزملاؤه أنسه ينبغني على المديرين ألا يهتموا فقط بإفهام غيرهم ما يريدون أن يوضحوه لهم ، ... إن عليهم أن يسمعوا ويعرفوا من غيرهم ما قد يكون لديهم في شأن التعليمات الموجهة إليهم .

ومما لاشك فيه أن المتابعة والتغنية المرتدة الملائمة من بين الطرق التي نُيسر عملية الفهم المتبادل ، وتجعل التغنية المرتدة من الإتصال عملية ذات إتجاهين ، وهناك من يوصى بأنه يحسن على مختلف الرؤساء في نطاق مسراحل ومستويات الإشراف المختلفة ، عندما يكون هناك لقاء مباشر ان يهستم المديسرين بالنظر إلى تعابير الوجه ، والعلامات الأخرى التي توضح الطسريقة التي إستقيلت بها الرسالة أو التعليمات .. الخ .. وهذا بغرض الرد على الإستفسارات التي يوجهها المتلقون للرسالة أو التعليمات ضماتاً للتغنية على الإستفسارات التي المبادئ الأساسية لتحقيق الإتصالات ، العمل على المسرتدة الملائمة ، ومن المبادئ الأساسية لتحقيق الإتصالات ، العمل على توفيسر قنوات إتصال متوازية تدعم بعضها بعضاً ، كان يتبع الطلب الشقهي بمذكرة مكتوبة ، وذلك حتى يمكن الرجوع إليها في حالة نسيان التفاصيل.

كما ونرجو أن نوجه الأنظار إلى وجود شبكات للإتصال غير الرسمي ويطلقون عليها Grapevines ، ويرى علماء الإدارة أنها عامل تدعيم فقال بالنسبة لبعض العاملين بالمنظمة ، وأنها وسيلة سريعة لتبادل المعلومات أكثر من قنوات الإتصال الرسمية ، هذا بالإضافة إلى ما تتميز به من مرونة مساد حيث إمتداها لأكبر عدد من القوى العاملة ، وبذلك فإنها توفر مصادر مباشسرة للمعلومات المسرتدة شسهم في تقرير المعلومات التي تكون لدى مباشسرة للمعلومات الردارة (١٠٠٠) أنه في الإدارة مسن خلال القنوات الرسمية ، ويرى بعض علماء الإدارة مجوعات حالسة والله القنوات الرسمية ، فإنه ينبغي تكوين مجموعات حالسة الأخذ بأسلوب اللقاءات الشخصية ، فإنه ينبغي تكوين مجموعات

** Leonard R. Sayles, Mangerial Behavior at Work, (New York: Mc. Graw-Hill, 1972).

James L. Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, Jr., Organizations (Dallas: Business Publications, 1982).

لمسراجعة المطسومات أو مراكسز للمطسومات لاستبعاد المعلومات المضللة والإشاعات ، وتصحيح ما قد يوجد في هذه المعلومات من إنحرافات.

وتستهدف المنظمات من عملية الإتصالات في مختلف مراحل المستويات الإدارية إيجاد علاقات تعود بالفائدة على جودة أداء العاملين وفاعليتهم ، حيث يتوقف سلوك وأداء الأفراد والجماعات والمنظمات بشكل أساسي على مدى نجاح الطريقة التي تسود في المنظمة فيما يتعلق بحسن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

عملية الإتصالات والوظائف الإشرافية:

إن الوظائف الإشرافية في حاجة إلى أن تعمل في إطار تخطيط مسبق حتى يتم الأداء نوعياً وزمنيا في إطار الخطة ، وهذا جزء متكامل من عمل المسشرف ويمكنه من التسبق والتفويض والتوجيه وغير ذلك ، فالتخطيط هو الخطوة الأولى التي تعتمد عليها كل الأعمال التي يقوم بها المشرف.

والتخطيط على المستوى الإشرافي يحدث في إطار الخطط الشاملة التي تقوم بها الإدارة العليا ، والتخطيط السيء في أي مرحلة من المراحل بصفة ، وعلى وجه الخصوص إذا كان في مرحلة المستويات العليا فإنه يؤثر كثيرا بالخطط التى توضيع على المستوى الإشرافي ، وتبعا لذلك فإن عملية التخط يط التي يقوم بها المشرفون تبدأ بأهداف واضحة تعتمد على أهداف المنظمة ، حيث أن أهداف المشرف ستكون ذات أفق زمني أقصر من تلك التي تقوم به الإدارة العليا.

وبما أن عملية التخطيط تعتمد كثيراً على الأهداف ، فمن المهم أن نعرف كيف نضع الأهداف ، والمبلائ الأربعة التالية ستكون دليلاً مقيداً في ذلك:

١) ينبغي أن تكون الأهداف واقعية ، فالأهداف ليست قوائم أمنيات بل ينبغي أن تكون معقولة ومتوقعاً حدوثها في خلال فترة محددة مسن السوقت ، فاذ كانت الأهداف طموحة جداً فإن الدافع عند الموظفين سيباثر كثيراً حيث سيرون أملاً ضنيلاً في إمكانية تحقيق الهدف المنشود.

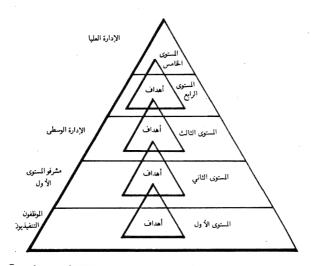
- ل) ينبغي تحديد الأهداف بشكل تفصيلي ، فالأهداف الغامضة وغير المؤكدة لا تساحد هؤلاء الذين يحاولون تحقيقها.
- ٣) ينبغسي أن يحدد زمن لتحقيق الأهداف ، إن تحديد زمن لتحقيق الأهداف ، وكذلك يسمح بإجراء الأهداف يعطسي الموظفيين هدفاً محدداً ، وكذلك يسمح بإجراء السضبط الآلسي (التلقائسي) الذي يمكن من خلاله مراجعة الخطط وتقييمها ، فإذا لم يتم تحقيق الأهداف في وقت معين يمكن إعادة النظر في الأهداف والخطط وذلك ليعود الأمر إلى ما ينبغي عليه.
- 3) تتطلب الأهداف المشاركة ، حيث أن المشاركة في اغلب الأحوال تكون ضرورية إذ أنها تزيد من إلتزام الآخرين بتحقيق الأهداف ، ومسن خسلال الإتصال الذي يحدث بالمشاركة في إعداد الأهداف تنسسب مطومات كثيرة تهم الأهداف ، وهذاك إحتمال أكبر أن هؤلاء المتأثرين مباشرة بتحقيق الأهداف سيفهمونها جيداً.

الإدارة بالأهداف :

هــنه المــبادئ الأربعة ألسابقة غالباً ما يتم تنفيذها من خلال برنامج رسسمي يعــرف بإسم الإدارة بالأهداف ، والإدارة بالأهداف نظام صمم لكي يصل أهداف كل مستوى في التنظيم بالمستويات الأخرى وذلك ليتسنى للجميع العمل بإنجـاه نفس مجموعة الأهداف. وتبدأ العملية في أعلى التنظيم حيث توضــع الأهداف بالتسلسل بين كل مستوى والمستوى الذي يليه ، ولكن المهم في هذا النظام هو الاتصال الذي يحدث بين المدير ومرؤوسيه عند كل مستوى حين يــتم وضع الأهداف ، هذا الإتصال يصل بين المستويات ويكون أيضاً حيين يــتم وضع الأهداف ، هذا الإتصال يصل بين المستويات ويكون أيضاً بمثابة عملية ضبط لمراجعة مدى تحقيق الأهداف في وقت لاحق.

Supervision: An Applied Behavioral Science to Managing People, by Jerry L. Gray, Kent Publishing Company, Boston, Massachusette, 1984.

[&]quot;It is the manager who brethes life into the organization and the society".



الإدارة بالأهداف كوسيلة وصل بين المستويات التنظيمية المختلفة

ونرجو أن نوضّح أن عالم الإدارة بيتر ف. دركر . Prucker ، يقرر أن المعرفة الإدارية المتقدمة تعتبر أساسية لتطبيق المنهج الذي نادى به ، وأن أية منظمة لا تستطيع البقاء إلا إذا اعتمد استراتيجيتها على الإبتكار Innovation ، والتسويق Marketing ، وعلى تأمين سرعة تدفق المعلومات السليمة للمديرين وتحليلها لاستنباط أفضل البدائل لصالح المشروع ، ومن هذا المنهج إهتم بوسيلة الوصل بين مختلف المستويات التظهيمة.



إن إستخدام إستراتيجيات ونماذج مختلفة يتطلب بالدرجة الأولى تعميق فهمها وإستبعابها ومناقشة أبعدها ، ومثل هذا الأسلوب يُولد معارف هامة حول السلوك البشري .. هذه المعارف يتعين على المديرين تنقيحها وتفسيرها قبل تطبيقها على مشكلات فردية ، أو جماعية ، أو تنظيمية ... ويجمع علماء السلوك التنظيمي أن المادة العلمية التي تتضمنها نماذج التطبيق تعكس مفاهيم البحوث الجارية ، والإهتمامات الواقعية ، في إطار الموضوعات المتتابعة في هذا المجال ، خاصة وأن العلماء يؤكدون على أن مجال السلوك التنظيمي يتضمن فهم الناس وإدارتهم في أعمالهم باقتصاد وفعائية ، خاصة وأن علم النفس الإجتماعي يهتم بالإتجاهات وقياسها ، والقيم وإكتسابها ، وتفاعل الفرد مع الآخرين ، وتبعية الفرد للمجموعة ، وقيادة الفرد لمجموعة من وتفاعل الفرد مع الآخرين ، وتبعية الفرد للمجموعة على شخصية أفراده.

الخلاصية

إن أساسيات إدارة الجماعات في إطار السلوك التنظيمي مستمد من بحوث ودراسات علماء السلوك التنظيمي ، وهم يقررون أن الجماعة في المنظمات تشمل جميع العاملين من رئيس مجلس الإدارة حتى رؤساء العمال .. وتشمل أيضاً هؤلاء الذين يشغلون مناصب رئيسية حتى أولئك الذين يباشرون الأعمال الخدمية في أدنى سلم السلطات والمسئوليات في المنظمات ، والجميع لهم دور مؤثر في أن تتحمل المنظمات مسئولياتها لتحقيق الأهداف من خلال القوى العاملة التي تنتسب إليها ، ويجمع علماء الإدارة على أن مستقبل أي عمل يعتمد بصفة رئيسية على القوى العاملة فيه أكثر مما يعتمد على أي عنصر آخر.

ويقرر العديد من علماء السلوك التنظيمي أن مجال السلوك التنظيمي يُفطي جانبين رئيسيين وجوهريين هما :

- *) أسباب السلوك الإنسائي كأفراد وجماعات.
- كيفية إستخدام هذه المطومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا اكثر إنتلجية ورضاء في منظمات العمل ، ولذلك يقول عالمي السلوك التنظيمي (أسزيلاجي ، و. م. دالاس) أن العلوم السلوكية عبارة عن الإهتمام بدراسة سلوك وإتجاهات وميول وأداء العاملين بالوحدات.

ويرى علماء العلوم السلوكية ضرورة الإهتمام بالوظائف الإشرافية ، وأنها في حاجة إلى أن تعمل في إطار تخطيط مسبق ، حتى يتم الأداء نوعيا وزمنيا في إطار الخطة ، وهذا جزء متكامل من عمل المشرف ويمكنه من التنسيق والتفويض والتوجيه وغير ذلك ، فالتخطيط هو الخطوة الأولى التي تعمد عليها كل الأعمال التي يقوم بها المشرف .. وهو حلقة في غاية الأهمية من حيث الإجاز وجودته ، والتخطيط على المستوى الإشرافي يحدث في إطار الخطط الشاملة التي تقوم بها الإدارة العليا ، والتخطيط السيء في أبي مرحلة من المراحل بصفة علمة ، وعلى وجه الخصوص إذا كان في مرحلة المستويات العليا ، فإن التخطيط في هذه المرحلة العليا يؤثر تأثيراً على الخطط التي توضع على المستوى الإشرافي ، وتبعاً لذلك فإن

عملية التغطيط التي يقوم بها المشرفون تبدأ بأهداف واضحة تعتمد على أهداف المنظمة أخذاً في الإعتبار أن أهداف المشرف ستكون ذات أفق زمني أقصر من تلك التي تقوم به الإدارة العليا ، وبما أن عملية التخطيط تعمد كثيراً على الأهداف ، فمن المهم أن نعرف كيف نضع الأهداف وأساليب تطبيقها.

ومن هنا نؤكد على ضرورة تصين عمليات الإتصالات التنظيمية ، والمصل على القضاء على ما قد يعترضها من معوقات ، وفي ذلك يقول علماء الإدارة جيمس . ل . جيسون ، وزملاؤه أنه يتبغي على المديرين ألا يهتموا فقط بإفهام غيرهم ما يريدون أن يوضحوه لهم ، ... إن عليهم أن يسمعوا ويعرفوا من غيرهم ما قد يكون لديهم في شأن التطيمات الموجهة اليهم.

ومما لاشك فيه أن المتبعة والتغنية المرتدة الملامة من بين الطرق التي نئيسر حملية الفهم المتبادل ، وتجعل التغنية المرتدة من الإتصال عملية ذات إتجاهين ، وهناك من يوصي بائه يحسن على مختلف الرؤساء في نطلق مراحل ومستويات الإشراف المختلفة ، عندما يكون هناك لقاء مباشر أن يهتم المديرين بالنظر إلى تعابير الوجه ، والعلامات الأخرى التي توضّح الطريقة التي إستقبلت بها الرسالة أو التعليمات .. إلخ .. وهذا بغرض الرد على الإستفسارات التي يوجهها المتلقون للرسالة أو التطيمات ضماتا المتغنية المرتدة الملامة ، ومن المبادئ الأساسية لتحقيق الإتصالات ، العمل على توفير قتوات إتصال متوازية تدعم بعضها بعضاً ، كان يتبع الطلب الشفهي بمنكرة مكتوبة ، وذلك حتى يمكن الرجوع إليها في حالة نسيان التفاصيل.

كما ونرجو أن نوجه الأنظار إلى وجود شبكات للإتصال غير الرسمي ويطلقون عليها Grapevines ، ويرى علماء الإدارة أنها عامل تدعيم فعًل بلنسبة لبعض العاملين بالمنظمة ، وأنها وسيلة سريعة لتبادل المعلومات أكثر من قنوات الإتصال الرسمية ، هذا بالإضافة إلى ما تتميز به من مرونة من حيث إمتدادها لأكبر عدد من القوى العاملة ، وبذلك فإنها توفر مصادر مباشرة للمعلومات المرتدة شمهم في تقرير المعلومات التي تكون لدى الإدارة من خلال القنوات الرسمية.

تنبيسه

- احرص على تقهم واستيعاب المصطلحات باللغة الإنجليزية.
- اعتمد على نفسك في مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الإنجليزية.
- بمكنك الإسهاب في مناقشة القضايا في حدود معلوماتك التي اكتسبتها أثناء دراستك ، واطلاعاتك الحرة في المراجع والبحوث التنظيمية والإدارية.

قضايا للمناقشة

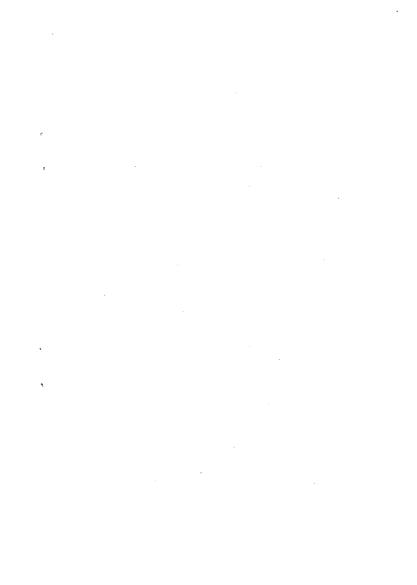
 ا يُجمع علماء الإدارة على أن مستقبل أي عمل يعتمد بصفة رئيسية على رجاله أكثر مما يعتمد على أي عنصر آخر ".

علق على العبارة السابقة في ضوء مقومات خطط إدارة المنظمات.

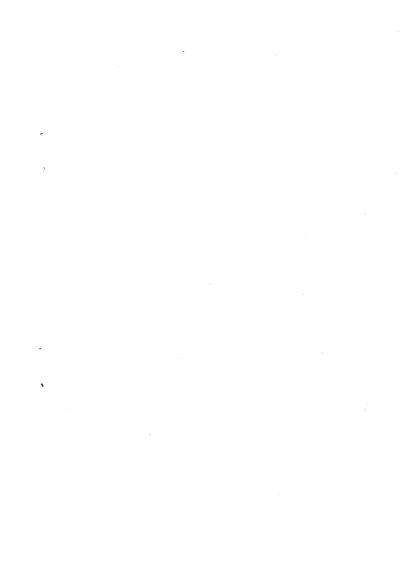
 ٢) " يرى علماء الإدارة أن النوع المطلوب من الموظفين التنفيذيين في أي مشروع ، يتأثر تأثيرا شديدا بالهدف والسياسات الواجب إتباعها ".

ما الذي تعنيه العبارة السابقة ؟.. وما هي المسئولية الإجتماعية للإداريين المنفذين ؟.. ثم تناول بالشرح والتعليق مفهوم العامل الأساسي للقيادة ، ودور عملية الإتصال من خلال المستويات الإدارية.

- ثناول بالشرح والتعليق الخطوات العلمية للبحث مؤيداً إجابتك بأحد الأشكال التوضيحية.
- ه) إشرح العوامل الأساسية التي ينبغي عليك مراعاتها عند إختيارك إحدى إستراتيجيات البحوث السلوكية.
- ٢) ما هي العوامل التي ينبغي عليك مراعاتها عند تقديرك لجواتب الضغف والقوة في الإستراتيجيات المُطبقة ؟.. وما هي الدروس المستفادة من هذا التقويم لكي نقدمها إلى رجال الأعمال ؟..
- ٧) عرّف مفهوم السلوك التنظيمي ، مع توضيح رأيك الخاص : .. لماذا أخذت هذا التعريف ؟..
- أشرح بعض الإتجاهات الفكرية لعماء السلوك التنظيمي في سعيهم نحو إيجاد نظرية عامة للعلوم السلوكية ، ثم إشرح على وجه الخصوص الطرق الآتية :
 - أ) طريقة السلوك الجماعي.
 - ب) طريقة نظم التعاون الإجتماعي.
 - ج) طريقة النظم الإجتماعية الفنية.



الفصل الخامس ضغوط العمل



قديــــــ :

قد يكون مسن الأهمسية بمكان أن أوجه نظر الدارسين لأهمية موضوع السضغوط وآثارها على الأفسراد والمنظمات ، ويكفيني في هسذا المقام أن أسوق آراء أحد كبار العلماء الذين بحثوا في موضوع الإرهاق والسلوك التنظيمي منذ مرحلة مبكرة ، وهو العالم Hans Selve في كتابه "ضغوط الحياة The Stress of Life "، حيث ذكر أن الضغوط الها إتحاسات تؤدي إلى إقراز الجسم للعناصر التي تضر بصحة الإسمان وثرهقه وشنهكه wear" and tear (ناسم للعناصر التي تضر بصحة الإسمان وثرهقه يتعرض لها نتيجة الإحتياجات العمل ومطالبه ، وأن تكون هذه الضغوط فوق قدراته أو تكون وجهة نظره الخاصة أنها لا تناسبه.

ويسرى هاتز سيلفي أنه نظراً لأن الضغوط من الناحية الواقعية يشعر بها جمسيع العاملسين ، في المنظمات ، فإنه من الحكمة ونفاذ البصيرة أن يتفهم المديرون جميع أبعادها ، ويرى علماء آخرون ضرورة التحقق (**) مما يأتى :

- أين توجد الضغوط غير الصحية (الصحية stress exists in في المنظمات.
 في المنظمات.
- ۳)مسساعدة العاملين في معالجة Help employees handle stress.

Hans Selve, The Stress of Life (New York:McGraw-Hill, 1956).
See also:

James C. Quick and Jonathan D. Quick, Organizational Stress and Preventive Management (New York: McGraw-Hill, 1984).

Gerto, Samuel C., Modern Management, Diversity Quality, Ethics, and the Global Environment, Prentice Hall, New Jersey, 2000.

ويـــرى بعـــض العلماء أن هناك أسبابا عديدة سليمة لدراسة موضوع الضغوط منها :

- ان السضغوط تكون لها أثار نفسية وفسيولوجية على صحة القوى الوظيفية ، وبالتلاسي تكون لها تأثيرها فيما يتطق بفاعلية المنظمة... إن السضغوط تتسبب في أمراض القلب ، وتمنع الموظفين من التركيز على إتخاذ القرارات.
- للصنغوط تعتبر مسن العوامل الرئيسية للغياب ومشكلة دوران العسل ، وممالاشك فيه أن هذه العوامل تحد من النجاح المتوقع للمنظمات.
- ٣) إن الموظف الذي يستجيب للضغوط يمكنه أن يكون مضراً للعمال الآخرين أو يكون مُضراً للجمهور.
- إن الـضغوط ثمـنل تكلفة عالية تتحملها المنظمات ، وتُقـدر هذه المستكلفة الإقتـصادية في الولايات المتحدة الأمريكية بمبلغ ١٥٠ بليون^(١) دولار سنويا.

وفيما يلى النص باللغة الإنجليزية:

There are several^(*) sound reasons for studying stress:

 Stress can have damaging psychological and physiological effects on employee's health and on their contributions to organizational effectiveness. It can cause heart disease, and it can prevent employees from concentrating or making decisions.

James D. Bodzinski, Robert F. Scherer, and Karen A. Gover, "Workplace Stress", Personnel Administrator 34 (July 1989): 76-80; Richard M. Steers, Introduction to Organizational Behavior (Glenview, II: Scott, Foresman, 1981), 340-41.

- Stress is a major cause of employee absenteeism and turnover. Certainly, such factors severely limit the potential success of an organization.
- 3) A stressed employee can affect the safety of other workers or even the public.
- 4) Stress represents a very significant cost to organizations. Some estimates put the cost of stressrelated problems in the U.S. economy at \$150 billion a year.

المنظمة وتفاعل العاملين:

أوضحنا من قبل أننا نعيش عصر المنظمات ، وأن المجتمع يتعامل مع المسنظمات على إلى إلى أنساطها وذلك في ضوء المسنظمات على إخساداته ، وأوضدنا أن القوى الوظيفية تقضي معظم أوقاتها في مواقع عملها.

ولعل هذه الحقيقة توضّع لنا أن القوى الوظيفية كافراد بحكم قضائها وقتاً طويلاً في بيئة عملها ، تتفاعل مع العوامل المحيطة بها ، سواء أكانت هدفه العدوامل داخلية أو خارجية ، ويترتب على ذلك أن كل فرد من القوى العالملة يتأثر بأجوائها ، وبذلك يحمل هموم العمل معه إلى المنزل إذا كانت هناك هموم ، لأن السملوك الوظيفي للفرد جزء من سلوكه العام ، وعلى هذا الأساس فإن ما يتعرض له الفرد العامل في عمله من صغوط تؤثر في حياته العاملة ، سدواء فسي منزله أو أي مكان يرتاده ، حيث أن حياة الفرد حلقة مترابطة يؤثر بعضها في البعض الآخر ، فالتعب الذي يتعرض له الشخص مترابطة يؤثر بعضها في البعض الآخر ، فالتعب الذي يتعرض له الشخص في عمله بنقل معه إلى الحياة المنزلية ، كما أن السعادة التي يجنيها من عمله تنعكس على سعادته المنزلية ، بمعنى أن ما يمر به الفرد من مواقف أو تجدارب ينعكس آثارها على عمله الوظيفي ، وعلى نوعية أدائه ، وعلى علاقاته الإجتماعية.

أسباب ضغوط العمل:

هناك الكثير من الأسباب التي يتعرض لها العاملون في المنظمات وينجم عنها ضغوط في مواقع العمل Stress at work ، منها الإرهاق والإجهاد ، والضغوط النفسية ، والإجهاد الذهني ، والخوف من التغييرات التي قد تحدث في المنظمة .. إلخ أو الأمراض التي قد يتعرض هو شخصياً لها والمصاحبة للقلق النفسي.

وقد تنشأ العوامل المثيرة للضغط من البيئة ، أو المنظمة ، أو القرد ، ومن هنا أطلق علماء السلوك التنظيمي على الضغوط التي تنشأ أثناء العمل المذي يمارسه العامل في عمله ، أطلقوا عليها "ضغوط عمل".. وهي التي يعاني منها الأفراد في حياتهم الخاصة ، وهناك أيضًا "ضغوط الحياة" ، وهي التي يعاني منها الأفراد في حياتهم الخاصة ، وهناك أيضًا "ضغوط الجيئة" ناجمة عن التفاعل بين العوامل المثيرة الضغط على المنظمة سواء في ذلك الضغوط الداخلية أو الخارجية والإستجابة لها.

ويرى بعض علماء السلوك النتظيمي أن هذاك^(*) ثلاث مراحل توضّح أثر ردود الأفعال نتلخص في :

المرحلة الثالثة	المرحلة الثانية	المرحلة الأولسسي		
الإنهاك أو الإستهلاك	المقارمة	التثمية أو الإنذار		
Exhaustion	Resistance	Alarm		

. حيث يترتب عن المرحلة الأولى ما يظهر على الفرد من توتر ، ثم يزداد هذا التوتر مقترنا بالقلق والإرهاق في المرحلة الثانية حيث تؤثر عوامل المقاومة التي تعتمل في نفسه محاولة منه للتكيّف مع الوضع الجديد ، هذا الجهد الإضافي الذي يبذله من أجل التكيف يؤدي به إلى الشعور بالتعب الشديد والإرهاق وتظهر عليه ملامح الإنهاك والإستهلك ويشعر معها ، وهذه

James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly Organization Behavior, Structure, Process, Plano, Texas, 1985.

الخطــوات الـــثلاث المتــتابعة توضّع المستوى العادي للإنسان عند مقاومته للضغوط Person's Normal level of Resistance.

ويرى علماء السلوك التنظيمي أن الفروق الفردية تلعب دورا رئيسيا في درجة الضغوط في العمل ، وذلك لأن الأفراد بطبيعتهم مختلفون من فرد لآخر ، ومن هنا فإن استجابتهم وتأثرهم بالضغوط تختلف من شخص لآخر ، ونت يجة لذلك فإن من بينهم من يتحمل الضغوط ويتكيف معها ، ومنهم من ينفعل بسرعة ويترتب على ذلك التأثير على أدائه الوظيفي.

وأوضح العلماء أيضا من خلال دراستهم للعوامل المؤثرة في السلوك سواء أكانت شخصية أو بيئية ، أن السلوك الإنساني هو محصلة " تفاعل مع بيئة ، الأمر الذي ينبغي معه أن يكون لدى المديرين على إختلاف مراحل المستوت الإدارية ، أن يكون لديهم فهما شاملاً ودقيقاً للسلوك الإنساني والتنظيمي في الطار البنيان التنظيمي المتكامل ، وأن يقوم هذا الفهم عن طريق فهم الفروق والإختلافات في أداء وإنجاز الأعمال المنوط بهم اداؤها على الوجه المستهدف ، وذلك يرى العلماء أن تحليل الإختلاف بين سلوك على الوجه المستهدف ، وذلك يرى العلماء أن تحليل الإختلاف بين سلوك الافراد يتطلب معرفة ودراسة بعض العوامل المؤثرة في الأقراد ، خاصة وأن المنظمات تستقبل قوى وظيفية من بيئات متعددة ، وعلى هذا الأساس فإنهم المنطبون أنماطا وأندواعا "" عديدة من السلوك ، ومن هذه الحقيقة فإن المديرين يهتمون بالدرجة الأولى عند تعيينهم القوى الوظيفية بالتعرث على المديرين يهتمون بالدرجة الأولى عند تعيينهم القوى الوظيفية بالتعرث على المتقدمين بإجراء الأساليب التكريبية الملائمة لينهضوا بهم إلى المستوى الذي يصصل بهم إلى التكيف مع المنشاة ومع زملائهم وصولا إلى تحقيق أهداف العاملين الخاصة.

ويقول عالم السلوك التنظيمي (***) Robert Vecchio على الرغم مما يُسببه الضغوط على العاملين من تقهقرات ، فإن إنعدام وجودها قد يكون في عير صالح العمل من حيث السعى نحو إيجاد أسلوب أمثل للأداء ، وفي

M. T. Motteson and J. M. Ivancevich, controlling work stress (San Francisco: Jossey, 1987.

Leavitgt, H., J., Managerial Psychology, 4th ed.,: The University of Chicago Press, Chicago
 Vecchio, Robert P. "Organizational Behavior Fourth Edition", The Dryden Press
 A Division of Harcourt College Publishers, 2000.

حالة عدم وجود هذا الصغط فإن العاملين قد لا يكون الديهم الهمة والإستغراق في المقابل ، فإنه من أجل والإستغراق في المقابل ، فإنه من أجل تعظيم الأداء ، فإنه من المستحسن أن تقوم الإدارة ببعض الضغوط التي تحقيز الأفراد على العمل الجاد والحصول على نتائج أفضل ، أي أن قدر معين من الضغط قد يكون مفيدا ، حيث أن الضغط الذي يعود بنتائج إيجابية يُمكن القسول عنه أنه أن الصغط جيد ، وهذا المعنى مستمد من المصطلح اليوناني الشائع ".

"Despite the drawbacks of stress, its complete or near absence may be less than ideal for performance. In situations where stress is low or absent, employees may not be sufficiently aroused or involved in their tasks. Instead, to maximize performance, low levels of stress are preferable because, in modest amounts, stress can stimulate individuals to work harder and accomplish more. A certain amount of stress may thus be beneficial. Stress that has positive effects should be termed eustress (the prefix eu- is Greek for [good]".

المراحل المتتابعة للتكيُّف مع الضغوط



Person's Normal level of Resistance المستوى العادي لمقارمة الشخص

وأرجو أن أوجه النظر إلى الشكل الذي أوضحنا فيه رأي العلماء فيما يُتعلق بالمراحل التي تمر على أي فرد فيما يتعلق بالضغوط، وهذه المراحل السئلاث مسن السضغوط ليسست مقصورة على أفراد معينين^(*) في مراحل المستويات الإدارية ، والمجموعات التي تتضمنها الهياكل التنظيمية في إطار البنسيان التنظيمي المتكامل ، إن ضغط المراحل المتتابعة تتطبق على أي فرد وهذا الفرد قد يستجيب للمؤثرات وتظهر عليه علامات المقاومة وما قد يترتب عليها من جهد يتزايد ثم يشعر الشخص بالإحباط والصراع والتوتر والقلق ثم الإنهاك.

ووضع علماء السلوك التنظيمي نمطا السلوك أطلقوا عليه النمط السلوكي فيما يتعلق بالنمط (A,B) ... فقد أجريت بحوثا عن مدى صلاحية الشخصية A بالنسبة الشبان الذين التحقوا بالخدمة (**) حديثا ، ونود أن تشير الشخصية السلوك التنظيمي " الفريد م. كوك "(***) وضع نموذجا وقدمه إلى معهد الإدارة العامة Institute of Public Administration بهدف رفع مهارات القيادات ، وطلب ممن يريدون أن يتعرفوا على نوع القيادة التي ينتمون اليها ، أن يجيبوا بلحساس صلاق ، وأماثة ودقة على النموذج الذي أوردناه تحست عنوان " إختبار الذات عن النمط السلوكي للشخصية (أ) ، أوردناه تحسب عنوان " إختبار الذات عن النمط السلوكي للشخصية (أ) ، الموجهين نظر الطالب إلى أن هناك جدولاً وضعه علماء السلوك التنظيمي يتضمن متغيرات أحداث الحياة وتقديرها ، وبعد إمعان النظر لهذا الجدول يطلبون من الشخص الذي يريد تقييم أثر الحياة على نفسه أن يتبع الخطوات التالية :

- أ) ضع دائرة على رقم الحدث الأفضل الذي يتناسب مع سلوكك...
 - ب) إضرب مجموع الدرجات × ٣
- ج) المجمسوع الكلسي للدرجات يوضّح طبيعتك أو نوعك وفقا لجدول تقسيم السدرجات الذي يتراوح بين أعلى درجة وهي ١٢٠ ،

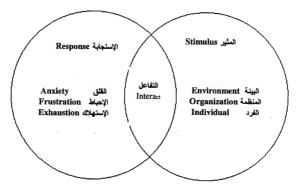
Gibson et al., Organizations, 4th ed., Publications, inc. 1982.

See also: Lauthans, F., Organizational Behavior, McGraw-Hill Book Com. New York, 1973.

^{**} Schoubroesk, W. Sime, and B.T. Wayes "The Nomological validity of the Type A Personality amoung Employed Adults" Journal of Applied Psychology N. 76, 1991.

وأدنسى درجة وهي أقل من ٩٠ والمدرجة على اليسار أسفل الجدول وأمامها سهم يُعَرِفُك عن نوع نمط شخصيتك ، هذا الجدول سيرد فيما بعد عند الحديث عن التقويم الذاتي.

شكل إيضاحي لعوامل الضغوط أثناء العمل



الشكل أعلاه يوضّح أن العامل المثير يشتمل على الضغوط والمؤثر ات الأولية الناتجة عن المشاعر الضاغطة ، وهذه المشاعر – كما أوضحنا – قد تأتي من البيئة أو المنظمة أو الفرد ، ثم يحدث التقاعل بين عوامل المثيرات والسلوكيات ، أما الإستجابة فهي ناجمة عن ردود الفعل نتيجة للضغوط الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية كالقلق والإجهاد أو الإستهلاك المُضني.

وفيما يتطق بالعوامل ، فإن تأثير اتها متعددة ، فبعضها قد يكون ناجماً عن ظروف العمل نفسه ، فقد تحدث (°) عمليات دمج ، أو عمليات ضم بعض

J. M. Ivancevich, M.T. Mateson, and E.P.R. Chords III, "Who's Liable for Stress on the Job?..." Harvard Business Review, March-April, 1985.

المنسشآت ، وفسي مثل هذه الأحوال تسود حالة من القلق بين القوى الوظيفية التسي قد تتأثر بعملية الإندماج أو الضم ، والبعض الأخر قد يكون ناجما عن ظروف بيئسية خارجية ، مثل الحالة الاقتصادية العامة ، والعوامل السياسية والاجتماعية .. إلخ.

وفيما يستطق بالعوامل التنظيمية ، فإن المنظمات تحدد لنفسها أهدافها ، ثم ترسم السياسات التي تحقق هذه الأهداف ، وتختار القوى الوظيفية الملائمة لتحقيق الأهداف عن طريق وضع كل شخص في المكان الذي يتلاءم مع مهاراته وقدراته the right man for the job ، ورغما عن ذلك فقد تتعرض المستظمة لبعض المشكلات التي ترتبط ببنائها التنظيمي ، أو على مستوى الغرد(").

وعلى هذا الأساس فإن المتطلبات التنظيمية تتطلب التعرف (**) على متطلبات المسطمة ، والمتطلبات الشخصية ، وبالتالس المستجابة للمتطلبات السلوكية والنفسية ، وبالإضافة إلى ذلك المتطلبات السلوكية والنفسية ، وبالإضافة إلى ذلك المتطلبات الإضافية ، مثل العلاقات السزوجية ، والعلاقة مع الأطفال والمسئوليات الإجتماعية ، ومتطلبات الذات... إلخ..

قياس أنماط السلوك:

وفيما يتطق بعوامل الضغط الفردية ، فإن الأسباب عديدة ومنتوعة ، وذلك نتيجة للإفتلافات الفردية Individual differences

^{*} See :

R.A. Looke and D.M. Rousseau, "Stress and Strain from Family Roles and Work-Role Expectations", Journal of Applied Psychology, May 1984.

Also: "D.C. Feldman and J.M. Brett, "Coping with New Jobs: A Comparative Study of New Hires and Job Changers" Academy of Management Journal June, 1983.

Quick & Quick, Organizational Stress and Preventive Management, McGraw-Hill Corporation, New York, 1984.

ودارسوا(*) العلوم الإدارية يعرفون أن الفروق الفردية تلعب بين الافراد دوراً رئيسيا في مجالات عدة ، ومن بينها يقول علم الإدارة جيبسون وزملاؤه أن الفروق الفردية تلعب دوراً رئيسيا في درجة الضغوط في العصل ، وذلك لأن الافراد بطبيعة مختلفون في إستجابتهم وتأثرهم بالمصفوط من فرد لآخر ، فمنهم من يتحمل الضغوط ويتكيف معها ، ومنهم من ينفعل بسرعة ويؤثر ذلك على أدائه الوظيفي ، خاصة وأن البحوث أوضحت أن كلا من النوع واحترام الذات يؤثر في درجة تحمل الفرد أو الأفراد المنفوط أن يتمتع بالرضا الأفراد المنفوط ، فعلى سبيل المثال الشغص السعيد الذي يتمتع بالرضا النفسسي Self-satisfaction ين كثيراً من الرجال يموتون قبل النساء بسبب إفراطهم وأوضحت البحوث أن كثيراً من الرجال يموتون قبل النساء بسبب إفراطهم في شرب المشروبات الروحية ، ويُعانون من أمراض القلب أكثر من النساء.

إن أثر الضغوط يختلف من شخص لأخر ، فالبعض قد ينهار ، والآخر قد يتماسك ، وذلك في ضوء المقاييس الإسترشادية التي وضعها بعض العلماء الخاصية بقياس (**) تقدير التوافق الإجتماعي Rating Scale أو ما أطلقوا عليه "مط سلوك الشخصية (أ) ونمط سلوك الشخصية (أ) " (***).

الشخصية (أ) و (ب) ونعط سلوكها :

يقيس نمط سلوك الشخصية (أ) حسب مقياس التوافق الإجتماعي الذي يقيس الضغوط الوظيفية في إطار نموذج تفاعل العوامل المحيطة بظروف بيئة العمل ، يقيس الخصائص الآتية :

الإقدام والطموح والتنافس والجرأة.
 ب) التحدث ببتفعال ، وإستعجال الآخرين لتنفيذ ما يقوله لهم.

Gibson et al, Organizations, Behavior, Structure Process, Business Publications, inc., Picino, Texas 1982.

T. H. Holmes and R.H. Rahe "Social Readjustment Rating Scale, Journal of Psychosomatic Research, 1967.

J.M. Ivancevich and M.T. Matteson, "A type A-B Person-Work Environment Interaction Model for Examining Occupational Stress", Human Relations, 1984.
See also: Friedman, M., and D. Ulmer, "Training Type A Behavior and Your Heart, New York Knopt, 1984.

- ج) الكفاح من أجل إنجاز أكبر عدد من المهام في أقل وقت ممكن.
- د) الإنشغال الدائم بالمواعيد المقررة للإنجاز مع النظرة الواقعية والجانب العملي.
 - هـ) غير صبور ، ويكره الإنتظار.
- و) في صراع Conflict مستمر مع الأفراد والأحداث والأشياء.

وتكشف البحوث التي تناولت موضوع الشخصية (أ) والشخصية (ب) أن الشخصية (ب) أن الشخصية (ب) أن الشخصية (ب) أن الشخصية (ب) أن يكون سلوكهم كسلوك زملائهم من النمط (أ) السذين يحبون دائما أن يسلبقوا الزمن ، وذلك في حالة إذا ما كانت هناك دوافع ملحة تدعو إلى ضرورة تحقيق ذلك لصالح المنظمة ولصالح العاملين.

أما فيما يتطق بتأثير ضغوط المؤثرات على الجوانب السلوكية ، فإنه حينما يستجاوز السضغط المستويات العادية أو المألوفة ، تظهر ردود فعل سلوكية عديدة تسلمل : القلق ، والنزعة العوانية aggressive واللاسبالاه Indifferent ، والإكتاب ، والإرهاق ، والسلوك المنقر ، والتوتر العصبى .. إلخ..

بحوث كشف الشخصية:

والجدير بالذكر في هذا المقام أن علماء السلوك التنظيمي أفاضوا في الجسراء البحوث التي يمكن من خلالها الكشف عن شخصية من ينتمون إلى كسل من الشخصية (أ) والشخصية (ب) ، كما أقاضوا في البحوث التي تكشف عن المثيرات Stimulus وردود أفعالها Responses من حيث الستفاعل ما بين عناصر المثيرات والإستجابات ، سواء كان هذا التفاعل من عوامل البيئة الداخلية أو العوامل التنظيمية في عوامل البيئة الداخلية أو العوامل التنظيمية في العسل ، أخدذاً في الإعتبار المسببات التي تنجم عن طبيعة العمل وظروف المنظمة ، أو الجوانب الشخصية التي ترتبط بشخصية العامل ، أو الجوانب المرتبطة بعلاقاته الاجتماعية والعائلية ، وامتدت البحوث للثغرف على مدى المرتبطة بعلاقاته الاجتماعية والعائلية ، وامتدت البحوث للثغرف على مدى التحديث والسلوك مع سياسات المنظمة ، ومدى تأثير الضغوط على الصحة

الجسمانية (أ) للرجال أو النساء في إطار الظروف المحيطة بين كل من عنصرى الأسرة ، أي الرجل وزوجته العاملة ".

المديرون وسلوك العاملين:

ولاشك أن هذه البحوث أفلات المديرين ، حيث أن إدارة المنظمات في مجتمعنا الدولي المعاصر تتطلب استخدام مداخل أو نماذج أو نظريات تساعد على تقسير حقائق سلوك العاملين ، كما وينبغي على المديرين إستخدام طرق منتوعة مثل : الملاحظة ، والدراسات المنهجية .. إلخ.. وصولا إلى إيجاد حلول للمشكلات الهامة .. هذا بالإضافة إلى أن مجال السلوك التنظيمي في تطوره يستمل على مداخل ونماذج ونظريات عديدة يستطبع المدير الإستفادة منها ، ومن هذه الحقيقة ، يتعين على المدير أن يكون لديه القدرة على تقدير جوانب القوة والضعف في النماذج والنظريات المختلفة ، فالعم على يتجه نحو المعرفة الموضوعية ، وهو شديد الإرتباط بمفهوم السلوك يتبغ نحو إيجاد نظرية للسلوك التنظيمي ، وعلى وجه الخصوص سعي العلماء نحو إيجاد نظرية للسلوك التنظيمي ، والنظرية هي أدق صورة عقلية قابلة للتطبيق.

وعلى أي حال فإنه ينبغي على المديرين أن يتعرفوا على المتغيرات التنظيمية والجماعية والفردية التي أسفرت عنها البحوث في مجال السلوك التنظيمي ، ومدى إرتباط هذه المتغيرات ببعضها ، واستنباط الخصالت الرئيسية لمجال السلوك التنظيمي والتي منها ، الأسلوب العلمي والبحوث المسرتبطة بتعدد المناهج ، ومستويات التحليل ، والأساس القائم على العلوم السلوكية ، والتوجُّه الموقفي ، والميل نحو التطبيق.

فالسيعض إهتم بالتعرّف على معدل الوفيات النتجة عن مسبيات الضغوط في دوائر الأعمال ، والبعض الأخسر إهتم بتأثير ضغوط العمل على الصحة الجسمانية والتأسية للأفراد .. ونحن هنا تهتم بالجوائب المسسبية لعدم تحقيق روح الفريق في العمل والفعائية المسسبية لعدم تحقيق روح الفريق في العمل والفعائية الإنتيانية ، أما الجرائب الصحية وأثر واعها فالمعتلد أن مرجعها إلى الأطباء والطماء المتخصصين في الطالب المتقاب الإستشارية المتقاسمة في هذا القوم من وغالبا ما يتم ذلك بعقود بحثية بين المتقامات والمكاتب الإستشارية المتضمة في هذا القوم من البحوث.

وفي إيجاز شديد فإن هناك إجماع على ما يأتى:

) تؤشر البيئة بشكل مباشر على تصميم المنظمة ، وعملياتها ، مع التأثير على الخصائص الفردية من خلال عناصر ثقافية وإجتماعية وإقتصادية وتطورات فنية وأدوات الإستعانة بها.

) طرق تصميم الوظائف ، وتكوين الجماعات وممارساتها ، ومدى الفعالية في توجيه الأفراد والجماعات.

*) تتأثر الدافعية بعناصر العمل والجماعة والقيادة ، إلى جانب الطريقة التي يتم بها تحفيز العاملين.

) يستم تقسويم الأداء على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي ،
 ويقسود ذلك إلى التغيير والتطوير التنظيمي ، ويوفر تغذية مرتدة لكل عنسصر من العناصر التي ذكرناها(*)* ، وبالتالي يتم تصميم الدورات التدريبية المناسبة.

نظرة العماء للضغوط:

يسرى علماء السنفس أن كل فرد منا في إطار الظروف البيئية التي يجستازها في معيشته اليومية ، قد يتعرض نظروف طارئة لا دخل له فيها ، ونتيجة لاحتكاكاته اليومية في منزله أو عمله أو علاقاته ، أو للتصرفات التي تغرضها عليه إنصالاته اليومية العملية بحكم موقعه في سئم البناء التنظيمي ، فإنسه نتسيجة لتعدّ مثل هذه العلاقات والإتصالات ، قد يتعرض كإنسان حي يعيش مع وبين غيره لاتواع من الضغوط قد تؤثر على حركة ضغط الدم ، في يستجيب لها ، وهذه في وينفعل بها ، ويستجيب لها ، وهذه الإستجابة تتسراوح في درجاتها وفقا القدرت الشخصية على التحمل ، فقد تجعله قلقا وسهل الاستثارة والإنفعال ، الأمسر الذي ينعكس على الدائه الوظيفي ، وعلاقاته مع زملائه ، ورؤسائه ، وربما صحته النفسية وصحته الجسدية ، أخذاً في الإعبار أن علماء النفس يقررون أنسه فيما يتعلق بالسلوك التنظيمي فإن المؤثرات التي لها ضغوط علينا كظاهرة نفسية سيكولوجية أخذاً في الإدياد بين الأفراد ، سواء أكان علينا كظاهرة نفسية سيكولوجية أخذت في الإردياد بين الأفراد ، سواء أكان

Organizational Behavior And Performance, By: Andrew D. Szilagy I, JR. and Mark I. Wallace, JR., Scott, Forsman and Company, 1987.

هـوُلاء الأفـراد مـن القـوى العاملـة في منظمات الأعمال ، أو منظمات الخدمات ، أو المنظمات الصناعية ، أو غير ذلك من مواقع التجمعات البسشرية التسى تتعاون مع بعضها لتحقيق هدف عام أو هدف خاص ، هذه المضغوط جعلت الإنسان في مختلف هذه المواقع يخضع للعديد من المؤثرات البيئية ، سواء منها المادية أو السيكولوجية ، ويستجيب لها ، ولا تقف هذه الإستجابة عند اللحظة الزمنية التي حدثت فيها ، بل إنها قد تلازمه بعد عودته إلى منزله ، أو في حياته العامة ، أو بيئة عمله الخاصة ، وهذا التأثير ينجم عنه - كما سبق ذكره - ما يبدو على الشخص من قلق ، وما يجعله سبهل الاستثارة والإنفعال ، وينعكس ذلك على أدائه الوظيفي ، وعلاقاته مع زملائه ، ورؤساته ، وربما صحته النفسية وصحته الجسدية .. وتتمثل هذه المضغوط النفسسية فسى القلسق والإحباط ، والصراع ، وعدم الإرتياح ، والـشعور بالألم .. إلخ .. إلى غير ذلك من العديد من المشكلات النفسية والجسدية التسى تجعل آلانسان يشعر بالهم والحزن وتجعله غير قادر على العطاء والإنتاجية ، وعلى الخصوص عطاؤه المطلوب في مواقع العمل التسى ينتمسى إليها ، حيث يرتبط مستقبله الذي يرنو إليه بأن يحظى بتقدير رؤسائه وزملائه، وهذا التقدير يؤدي إلى إرتفاع معنوياته ، وبالتالى يبذل مزيداً من الجهود لتحسين أدائه وتكيِّفه ، وتعاونه ، وتلاؤمه ، مع من حوله . . وعلى العكس من ذلك ، إذا كان أسلوب معالجة المواقف يكون بعيدا عن أن يشعر الشخص بأن المستويات المسئولة عنه غير مهتمة بأن تنهض به ، وتساعده بأن تهيئ له الفرص التي تنهض بقدراته إلى المستوى الذي يُمكّنه من أن يحقق المستويات التي تريدها المنظمة ، فإنه حينئذ قد تحدث ضغوطاً نفسية أخرى على الفرد لكي يتفادى ما قد تتخذه المنظمة التي ينتمي إليها من قــرارات ، كالفــصل مثلاً ، أو حينما يجد الشخص أن مهارّاته وقدراته التي يعمسل بها في موقعه لا تتلاءم مع مطالب ومهام الوظيفة التي يشغلها .. مثل هذا الإحساس يُزيده هما وغما وتكون له عواقب وخيمة.

ولعسل مسا أوضسحناه سابقاً هو الذي جعل علماء السلوك التنظيمي يقسررون أنسه في مثل هذه المواقف ، عندما يشعر الفرد بإحساس بالخطر الذي يتهدده .. ويفكر في .. : كيف يستجيب لدرء مثل هذا الخطر ؟... إنه يستعر حيننذ بزيادة ضربات قلبه .. وإرتفاع ضغط دمه ، وعدم قدرته على التفكيسر السسليم .. وقسد يسؤدى هذا إلى مرضه ، فيزداد قلقه ، وخوفه ،

وتوتره ، وإضطراب موقفه !!.. ورغماً عن ذلك فإن التفكير المبكر الذي يُسيطر عليه هو: ... كيف يقاوم هذا الموقف ؟.. كيف يقاوم تأثير هذه الصغوط ؟.. هل هذه الضغوط بالنسبة له بسيطة أم صعبة ؟.. هل يستطيع أن يتعرف على أسبابها ؟.. هل يستطيع معالجتها والتكيّف معها والقضاء عليها ؟..

وفي مثل هذه المواقف يقرر بعض علماء السلوك التنظيمي أن بعض من يتعرضون لهدده المواقف يحاولون نسيانها عن طريق توجههم إلى جوانب أخرى من العمل ينهمكون بأعمالها ، وذلك رغبة منهم في التخلص من تلك الضغوط التي تلازمهم ، خاصة وأن البحوث والدراسات التي أجراها بعض علماء السلوك التنظيمية وأن السضغوط تتخذ أصولها من المتطلبات التنظيمية والحياة الشخصية ، أخذاً في الإعتبار بأن أي متطلبات سواء كانت طبيعية فيزيولوجية أو نفسية تعد في الحقيقة مثيرات ضاغطة ، وتحستاج إلى إستجابة لها ، وهذا يتمثل في رد الفعل الذي يقوم به الشخص نتيجة لتفاعله مع هذه الضغوط().

ويسرى علماء السلوك التنظيمي أن هذه الضغوط قد تكون متطلبات خاصة بالمنظمة نفسها ، مثل مواعيد العمل ، ومنها ما قد يتعارض مع الإلترامات الإجتماعية الخاصة بالسخص المنتمي إلى المنظمة بالنسبة لاحتياجات الأسرة كالزوجة والأطفال .. هذا بالإضافة إلى أن كل فرد منا له ظروفه الخاصة وهذه الظروف قد يجد الفرد نفسه غير قادر على أداءها في ظل ظروفه الخاصة التي أشرنا إليها وقد لا تعرفها المنظمة .. وحينئذ بتعرض الشخص لضغوط عليه أن يتغلب عليها بوسائله الخاصة !!..

أحد نماذج قياس التوافق الإجتماعي:

وقد يكون من المفيد في هذا المقام أن نشير إلى مقياس تقدير التوافق الاجتماعي الذي وضعه عالمي الإدارة (هولمز وراهي Holmes and Rahe) حسيث أنهما وضعا جدولا لقياس التوافق الاجتماعي للأفراد، ويشعل هذا

Quick & Quick, Organizations, Allym & Bacon, Inc. Boston, 1983.
Also: See Selye, H. The Stress of life (New York: McGraw-Hill. 1979.
Selye, H. Stress Without Destress (New York: J.B. Lippint Coth. 1974.

الجدول العديد من الأحداث التي يتعرض لها الإنسان في حياته ، ووضعا لكل حدث تقدير مُعين ، وعند القيام بعملية القياس يطلبون من أفراد القوى العالمة أن تُحدُدُ الأحداث التي وقعت لهم خلال الإنتي عشر شهرا الأخيرة ، ومن شم يستم تحديد وزن لكل حدث أو واقعه ، ومن رأيهما أنه إذا بلغت وحدات التقدير أقل من ١٥٠ نقطة فإن هذا يعني أنهم سيكونون في حالة صحية جيدة مستقبلاً ، وإذا تجاوز المجموع بعد ذلك أقل من ١٥٠ نقطة فهناك إحتمال يصل إلى ٥٠٠ بإصابة أحدهم بعرض شديد الوقع في العام التالي ، أما من يتجاوز عدد وحداته ٢٠٠ ، نقطة فإن هذا نذير بانه سيتعرض لأمراض خطيرة.

وهــذا المقــياس الذي أشرنا إليه هو نوع من البحوث العلمية التي لا ترقـــى إلـــى مــستوى المعلمات ، إنما هو للإستدلال والإسترشاد ، حيث أن الإختلافات الفردية والعوامل الباعثة للضغوط تختلف من شخص لأخر .

ونرجو أن نوصّح أن هناك من يتعرض لعديد من الضغوط الإضافية ، كما هو الحال مثلاً في حالة الزواج ، فهناك من الأزواج من يجد نفسه يقع تحت ضغوط نتيجة لما يُطلق عليه صراع تعدد الأدوار -Inter نفسه يقع تحت ضغوط نتيجة لما يُطلق عليه صراع تعدد الأدوار -role conflict حيث أن عليه الترامات قيل زوجته ، والترامات قبل عمله ، والترامات كعائل للاسرة .. كل هذه الإلترامات وغيرها ، عليه أن يفي بها في حدود الوقت المتاح له بعد أدائه لواجبات عمله!!!.. وقد يجد أنه لا يستطيع أن يفي بجميع هذه الإلترامات .. بمعنى أنه لا يكون لديه الوقت الكافي للإيفاء بالترامات قبل أحد الأطراف ، الأمر الذي قد يتسبب في العديد من المشكلات والصراعات النفسية !!.. ومثل هذه الحالة تزيد الموقف تعقيداً .. وينجم عنها مزيداً من الضغوط(*).

وفيما يلبي نعرض جدولا يوضح أحداث متغيرات الحياة وتقدير درجاتها وفقا لسنّة القياس الذي وضعه العالمان " هولمز وراهي Holmes and "، مع رجاء العلم أنه لا توجد بحوث مصرية في هذا المجال.

^{*} لمزيد من الدراسة بمكن الرجوع إلى للراجع الآتية :

G. L. Cooper and M. J. Davidson, "The High Cost of Stress Women Managers, Organizational Dynamics", Spring 1982.

D. Etsion "Moderating Effect of Social Support on the stress – Burnout, Relationship, Journal of Applied Psychology, November 1984.

S. E. Jackson, S. Zedeck, and E. Sammers, Family Life Disruptions: Effects of Job-Induced Structural and Emotional Interfearence, Academy of Management Journal, September 1985.

متغيرات الحياة وتقدير درجة ضغوطها على الأفراد Relative Weights of Life Chances

لله الله الله الله الله الله الله الله					
Life Event so	تقدير القياس				
Death of spouse	- 'b eli	Scale Value			
Divorce	وفاة الزوج الطلاق	YT			
Marital separation		10			
Jail term	الفصال الأزواج	15			
Death of a close family member	فترة السجن أو الإعتقال	17			
Major personal injury or illness	وفاة أحد المقربين للأسرة	07			
Marriage	الإصابة أو المرض الخطير				
Fired from work	الزواج	٥.			
Marital reconciliation	الفصل من العمل	£Υ			
Retirement	تسوية الخلافات الزوجية	ŧ0			
Major change in health of family member	المعاش (التقاعد عن العمل)	10			
Pregnancy	نكسة كبيرة في صبحة أحد أفراد الأسرة	t t			
Sex difficulties	الحل	ŧ.			
	صعوبات جنسية	79			
Gain of a new family member	إنضمام قادم جديد لأحد أفراد الأسرة	79			
Business readjustment	إعادة التكيف مع ظروف العمل	79			
Change in financial state	متغيرات في الحالة المالية	44			
Death of a close friend	وفاة أحد الأصدقاء المقربين	44			
Change to a different line of work	الإنتقال إلى عمل جديد مختلف	777			
Change in number of arguments with spouse	الإختلافات الزوجية في عديد من القضايا	40			
Mortgage or loan for major purchase(home,etc,)	اللجوء إلى رهن أو المصول على قرض لمشتروات كبيرة	۳۱			
Foreclosure of mortgage or loan	الحرمان من الرهن أو القرض	۳.			
Change in responsibilities at work	التغيرات في مسئوليات العمل	79			
Son or daughter leaving home	مرحلة مفادرة الإبن أو الإبلة لمنزل الأسرة	44			
Trouble with in-laws	مضايقات حرجة مع الأقارب	44			
Outstanding personal achievement	تحقيق إنجاز ممتاز على الصعيد الشخصى	YA			
Spouse begins or stops work	بداية عمل الزوجة أو توقفها عنه	77			
Begin or end school	بداية مرحلة الدراسة أو التوقف عنها	77			
Change in living conditions	المتغيرات المتي تتعلق بظروف الحياة	40			
Revision of personal habits	تعديلات في العادات الشخصية	Y £			
Trouble with boss	مصاعب مع رئيس العمل المباشر	77			
Change in work hours or conditions	تغييرات في ساعات العمل أو ظروفه	۲.			
Change in residence	تغيير المسكن	۲٠			
Change in schools	تغيير المدرسة التي إعتاد عليها الطالب	۲.			
Change in recreation	التغيير في وسائل الترويح عن النفس	19			
Change in church activities	التغيير في النشاط الديني	11			
Change in social activities	التغيير في النشاط الإجتماعي	1.4			
Mortgage or loan for lesser purchase (car, etc.)	رهن أو قرض لشراء سيارة أو احتياجات بسيطة	17			
Change in sleeping habits	تغير ات تقطق بعادات النوم	17			
Change in number of family get-togethers	تغيرات في العديد من اللقاءات العاتلية	10			
Change in eating habits	تغيرات في العادات الغذائية	10			
Vacation	الأجازات	15			
Christmas	عيد ميلاد المسيح	17			
Minor violations of the law	مخالفات بسيطة للقانون	11			

ملحوظة : تم تقدير الدرجات أعلاه في إطار أعراف وتقاليد الحياة الأمريكية

المنظمات وإدارة الضغوط:

ولعلنا في هذا المقام نوجه النظر إلى أن علماء السلوك التنظيمي ماز الوا يجرون الأبحاث المتتابعة التي توضّح العلاقة بين مؤثرات ضغوط العمل وآثار ذلك على العمل ، وهم يركزون في بحوثهم على العوامل الفيزيولوجية ، بمعنى الجوانب المادية ، والأفراد ، والجماعة ، والعوامل التنظيمية ، أخذا فسى الإعتبار الفروق التسى توجد بين (٠) الأفراد في إطار الفروق الفردية individual differences ، حيث يرى عالم الإدارة " بارون Baron " أن المؤثرات الشخصية في ضغوط الإنسان تتمثل في العديد من الجوانب ، منها مثلاً متغيرات الحياة ، ومنها النمط (أ) في السلوك وردود الأفعال فيما يتعلق بأثر الضغوط ، كما سبق وأوضحناه فيما يتعلق بنمط السلوك (أ) ، ونمط السلوك (ب) ودرجة الأفعال والحساسية المتفاوتة بينهما ، الأمر الذي أدَّى بالباحث بن البي اجراء البحوث لتقويم أنماط السلوك الإنساني ، في إطار ما يتعرض لمه الأفراد من ضغوط ، كما هو الحال في الدراسة التي أجراها كونواي (أنه) وزملاؤه ، حول آثار الضغوط على الأفراد في سلوكهم من حيث التدخين ، وشرب القوة والإدمان على شرب المشروبات الكحولية للهروب من المشكلات. كما أجرى غيره من العلماء بحوثا أخرى عن أثر تعاطى المخدرات بأشكالها وأنواعها المختلفة ، والضغوط التي تؤدي إلى العنف وإنستهاك الأنظمة ، والضغوط التي تؤدي إلى العدوان والإكتئاب ، إلى غير ذلك من العوامل التي عرضناها في القائمة السابق عرضها عن مرجع " كويك وكويك "(***).

Baron, R. Behavior in Organization, Allyn & Bacon, Inc. Boston, 1983.

أ لمزيد من الدراسة يرجع إلى :

^{***} Conway et al, Occupational Stress and variations in Cigarette, Coffee and Alcohol Consumption, Journal of Health and Social Behavior, Vol. 22 No. 2 June 1981.

[&]quot; Quick & quick, cit, 1984

See also: Beer M. Organizational Change and Development Asyoth view, Good Year, Santa Monica, California, 1980: Paykel, E. Life Stress Depression and Attempted Suicide, Journal of Human Stress, September 1976.

ومسا الأسك فيه أن " إدارة الضغوط في منظمات العمل " أو الهيئات المتخصصة الإستشارية التي قد تستعين بها المنظمات ، عليها أن تهتم إهتماما كبيرا بالجوانب التنظيمية من حيث العلاقات الرسمية وغير الرسمية في سبيل معرفة أفضل الأساليب العلمية للوقاية من هذه الضغوط ، كاستخدام تحليل الدور Role Analysis لتوضيح وتعريف دور عمل الفرد في سبيل خفض إرباك الضغوط والصراع Conflict ، وصولاً إلى سيادة روح الفريق والعمل معا وبالتالي زيادة الإنتاجية.

وأرجو أن أوجه الأنظار إلى أن البحوث المنتالية ، كما تكشف عنها بعص المراجع التي أوردناها ، قد دفعت العلماء إلى وضع نماذج لقياس الصغوط النفسية أو قياس (أ) النمط السلوكي (أ) و (ب) ... أو قسياس ضغوط العمل بالنسبة للمديرين ، أو تقييم انماط العمل أو أسساليب التقييم الذاتي .. إلخ.. وسبق أن وعدنا عند عرضنا في سياق هذا الموضوع أننا سنورد مثلاً لأساليب التقييم الذاتي من واقع بحوث علماء السلوك التنظيمي.

وعلـــى ســـبيل المثال ، نورد فيما يلي أحد نماذج التقييم الذاتي لإختبار الذات عن النمط السلوكي للشخصية (أ) أو الشخصية (ب).

ونرجو أن نوضّح في هذا السياق أنه فيما يتعلق بالنمط السلوكي , (A) فقد أجريت بحوثًا عن مدى صلاحية الشخصية (A) بالنسبة للشبان الذين المحقوا بالخدمة (P)

^{*} Coke, Alfred M. Development of Leadership skills, prepared for Institute of Public Administration, 1985.

Schoubroeck, W. Sime, and B.T. Mayes, "The Nomological Validity of the Type A Personality amoung Employed Adults" Journal of Applied Psychology No. 76, 1991.

To determine your personality type, circle the number that best represents your own behavior Self-Test for Type (A) or Type (B) Personality لتتبرف عن نوع شخصيتك ، ضع دائرة على الرقم الأقصال الذي يتنامب مع مسلوكك بكتيار الذات عن النمط السلوكي للثنخصية (١) أو الشخصية (١٠)

(A)	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	المن منتظما في المقاط على المواعد	Never feel rushed even under presents	ايس من المشرعون حتى مع الضغوط		أودي الأثنواء ببطء		أعبر عن أهاسيسي	Santa miles
	Am casual about appointments	Am not competitive	Never feel rushed, even under press	Take things one at a time		Do things slowly	Dunner C. I	cypress recings	Have many interests
8 , 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	-	6 5 4 3 2 1	_	_	-	1-	1	-
	3	3	3	-	-	2	,	1	2
4	4	4	4	-	4	4	4	Ţ,	4
n	2	5 4 3 2 1	S	-	7	'n	,	,	-
0	9	9	9	-	1	9	ļ.	,	,
`.		-	7			7	7	1	,
	∞	∞	8		7	œ	00	00	
		انتى من المنافسين الشطين	8 دائدا من المدفعين 8	اتنس أودي الأثنياء بسرعة بما في ذلك الكل ولسير إمن. Do things fast (eating, walking, etc.).	17 1 17 N 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	Try to do many things at once, think about what I am going to do next	Do things fast (eating, walking, etc.) و المقاط البيارية المارية الما	Have few interests outside work	

Multiplied by 3 = Final Score معمو ع الدرجات في ٢ = إضرب مجموع الدرجات في ٢	2	قان نمط شخصيتك مو أ* * A	elic ind theoreth as i A	all ind habite of A	B° to the distant of the	قان نمط غذميتك هو ب B
Total Points X Multiplied by 3 مجدوع الدرجات في ٣ مجدوع الدرجات التي عليها دائرة	مجموع النرجات الكليأ	إذا حصلت على ٢٠١٠ Por more	إذا حصلت على ٢٠١ إلى ١١٩ و11 dis	إذا حصلت على ١٠٠ إلى ١٠٠ 201 to 100 ا	يزا حصلت على ١٠ إلى ٢١ وو 10 و	يزا حصلت على إلى من ١٠ 90 Below 90 أيا

الصراع: Conflict

مسن المعسروف أن السصراع يحدث في أي موقع من المواقع عندما تتعارض المصالح ، وحينا يتسرب إلى هذا الموقع نوع من الخلل الوظيفي ، يُعزي إلى أسباب متعدة تؤدي إلى نوع من الصدام الذي تسود فيه بيئة يغلب عليها التوتر tension ، وقد يكون هذا الصراع بين أشخاص ، أو بين جماعات متنافسة ، أو قد يكون بين الإدارة والعاملين ، وغالباً ما تلجأ الإدارة إلى أن تحل النزاع بقوة السلطة power of التي تعنى أن يكون على العاملين الإذعان (أ) ، وقام نقاش طويل عدول هذا الموضوع في أو إنل السبعينات من القرن العشرين ، وعلى سبيل حول هذا الموضوع في أو إنل السبعينات من القرن العشرين ، وعلى سبيل المسئال قام أحد العلماء وهو " أميتاي إنزيوني Amitai Etzio " بتحليل أشارة ، وأوضح أن الذين ينتمون إلى المراحل أسباب هذا النزاع وتحليل آثاره ، وأوضح أن الذين ينتمون إلى المراحل الدنيا من البناء التنظيمي في المنظمات هم في الغالب الذين يخضعون أو الطاعة شائع في كثير من المنظمات حيث تستجيب القوى العاملة لرغبة أو الطاعة شائع في كثير من المنظمات حيث تستجيب القوى العاملة لرغبة التظيمية وتطيع التعليمات.

وقد رأى بعض العلماء في إطار الدراسات الميدانية والتطبيق العملي أنسه يمكن القضاء على هذه النزاعات والصراعات عن طريق تطبيق الإدارة بالمسشاركة ، غير أن البعض الأخر أجرى بحوثاً وخلص منها إلى أن المشاركة لم تُغيِّر من نفوذ المديرين (**) وأساليبهم ، بل رأى البعض الآخر أن المساركة قد تزيد في الواقع من قوة أصحاب النفوذ ، ويحدث ذلك عندما تكون أطراف النزاع لا تملك الخبرة المناسبة لمثل هذه المواقف فيما يتعلق بالمشكلات التي تواجهها (***).

Etziony, Amitei, A Comparative Analysis of Complex Organizations, rev. ed. New York:

The Free Press 1975.

Rosner, M.B. Korasic, A.S., Tannchbaum, M. Vianello, and G. Weiser: "Worker Participation and Influence in Five Countries, "Industrial Relations, 12, No. 2 - May 1973.

^{***} Perrow, Charles, Organizational Analysis, Belmont, CA: Wad. Sworth.

Also For the same auther "Departmental Power and Perspective in-Industrial Firms: Vanderbitt, University Press.

وقد أصدر بعض العلماء بعد ذلك خالصة ما أجروه من بحوث في هذا المجال ، وكان رأيهم يتلخص في أن موضوع الصراع لم يحظ بالدر أسات اللازمــة ، وأنــه لابد من تجديد الإهتمام بهذا المضوع ، وأن أهمية العنابة بالسبحوث النسي تسدور حسول الصراع في غاية الأهمية لتزايد ما يشاهده المجتمع من أضرار لتزايد حدوث() الصراعات في مواقع عديدة.

وقد أوضح بعض العلماء في بحوثهم أن صراع الجماعات الداخلي يحدث نتيجة لعاملين رئيسيين ، هما تنسيق العمل بين الجماعات ، وأنظمة الرقابة التنظيمية.

وفيما يستعلق بتنسيق العمل بين الجماعات ، فإنه ضرورة تنظيمية ، أخذاً في الإعتبار أن مهام العمل هي أساس تحقيق أهداف المنظمات ، واذلك تقوم المنظمات بتنسيق مهام أعمالها ، وتوزيع هذه المهام بين أفراد القوى العاملة ، كل حسب مهاراته وقدراته وتناسبه مع الوظيفة التي يشغلها ، والقسم الذي ينتمي إليه ، في إطار " الدلائل التنظيمية Organizational guide lines " التي توضُّح الأدوار والمسئوليات ، وإستكمالا للجهود التي تستهدف الأداء السليم ، ينبغي أن تكون هناك أنظمة للرقابة في منظمات الأعمال يمكن من خلالها معرفة الطرق والأساليب التي يرجع إليها للتأكد من حُسن الأداء وفقًا للمعابير المقررة في أداء الفرد والجمَّاعة ، وتوزيع الموارد كالمال والأفراد والتجهيرات .. إلَّخ . هذا مع مراعاة طبيعة الأعمال في الأقسام وإختلاف المهام الموكولة إليها ، والميزانيات الفرعية المخصصة لكل منها ، وغالبًا ما تكون هذه العملية من بين الجوانب التي قد يتسبب عنها حدوث بعض النزاع داخل الجماعات أو بين الأقسام والإدارة (°°).

Organizations, McGraw Hill Book Comp., New York, 1983.

Kimberly, John, R. and Robert E. Quinn, " The Challenge of Transition Management" in "Managin Organizational Transitions 1984. Feldman, D. C. & Arnold, H. "Managing Individual and Group Behavior in

أنواع النزاع التنظيمي :

ويسرى علمساء السعلوك النتظيمسي وجسود أنواع عديدة من النزاع والسصراعات بسين الأفسراد أنفسهم ، وأنه قد يوجد تناقض بين الإدارات والاقسام ، كما هو الحال عندما يحدث بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق ، لو بسين إدارة السشئون المالسية وإدارة المسشتروات ، لو نسزاع بين المديرين الإستشاريين والمديرين التنفيذيين .. إلخ .

ويدى ريو و مايرز^(٠) أن هناك أسبابا عديدة لأنواع النزاع التنظيمي :

من هذه الأنواع الصراع الداخلي بين الفرد ونفسه ، وذلك نتيجة لتنقصات الفرد مع أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها ، وتناقضات الفرد مع أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها ، وتناقضاته مع الأنوار المطلوبة منه ، وقد يكون مرجع ذلك إلى ما قد ينتاب الشخص من إحباطات Depressions في مسيرة حياته نتيجة للمعوقات التي تواجهه ويرى من وجهة نظره أنها تحول دون تحقيق الشخص لأهدافه ، وهذا يعود بأثار سلبية على معنوياته وإنتاجيته وعدم رضائه عن عمله الوظيفي ، ومن هنا يوصي العلماء بأنه ينبغي على المنظمات أن تكون لديها الوسائل لكي تتعرف على حاجات وأهداف القوى العاملة فيها ، والعمل قدر الإمكان على تحقيقها طالما أنها لصالح العمل ولصالح الشخص ، وذلك قد بل أن تحدث العوائق والإحباطات التي قد تقود العاملين إلى عدم تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

وكما هو سائد ، فإن النزاع قد يحدث بين فرد وآخر ، أو بين مجموعة أفرد ، وذلك في إطار شخصية الفرد بما تتضمنه من تقافات وميول ورغبات وأسر البيئة التي نشأ فيها والأهداف التي يتطلع إليها ... وهكذا يتولد عن ذلك إختلاف في وجهات النظر بين بعضهم البعض ، وكما يحدث النزاع بين شخص وآخر ، فإنه يحدث أيضاً صراعاً تنظيمياً أو هيكلياً داخل الإدارات أو الأقسمام أو الوحدات كما أشرنا إلى ذلك من قبل ، وهذا النوع من الصراع داخل المنظمات له آثاراً سلبية على سير العمل والإنتاجية وفعالية المنظمة بشكل عام ، ومسل هدد النزاعات لها أسبابها ، وتحتاج دائماً إلى يقظة

^{*} Rue & Myars, , "Management" : Theory and Applications, Richard Irwin Inc. 1983.

المراقبين والمشرفين وإدارة الأفراد ، لأنها تظهر في العادة نتيجة للظروف والملابسات التي قد يتعرض لها الأفراد أو الأقسام والإدارات في المنظمة .. أو نتسيجة لمقارنات يعقدها بعض القيادات بين المنظمة التي يعمل فيها ، ومنظمات أخرى مناظرة يعمل في نفس المجال الذي يعملون فيه.

ويسوجد نسوع أخسر مسن النسزاعات ، وهو ما يُطلق عليه النزاع الإسستراتيجي ، ويكون عادة نتيجة لخطة وضعتها المنظمة منذ إنشائها ، واكت شفت أنها استحدثت قوى وظيفية من بيئات متباينة ، وتحتاج إلى تحقيق الإنسجام والتناسق بينها ، في ضوء الملاحظة والمراقبة الدقيقة التي أجرتها ، ووجدت ضسرورة تحقيق التوازن في أداء الإعمال وصولا إلى أن تكون أهداف القوى العاملة متطابقة مع أهداف المنظمة ، ويتحقق ذلك عن طريق السيقظة المستمرة ومراقبة الأداء ، وسرعة إنخاذ القرارات التي تتعلق بتقويم أي سلوك أو أداء قد يعوق التخطيط المسبق لتحقيق الأهداف.

: Managing Conflict إدارة الصراع

ولعــل مــن الأهمية بمكان أن نوضيّح أن النزاعات التي أشرنا إليها ، وآثارها السيئة على المنظمات من حيث بقائها وإستمرارها ونموها وتحقيق أهدافها التي تعود على المجتمع وأفراده ، سواء في ذلك القوى العاملة في المنظمات ، أو أفراد المجتمع وما يعود عليه من أضرار نتيجة لما قد يحدث من خلل لهم في حياتهم المعيشية عندما تتخفض أو تتوقف السلع والخدمات النَّى تُسْبِع إِحْدَيْاجاتهم ، كل ذلك يؤدي إلى أن يقوم علماء السلوك التنظيمي بالسبحوث التي تتعلق بفن إدارة المنظمات بالأسلوب الذي يمكن أن تتفادى معــه المـنظمات الأثـار الـسيئة التي تعود عليها من هذه النزاعات بكل أنواعها ، خاصة بعد أن أصبح النزاع أو الصراع التنظيمي سمة من السمات التي تتعرض لها منظمات الأعمال في مجتمعنا الدولي المعاصر ، وذلك بعد ما حدث في المنظمات منذ إنتهاء الحرب العالمية الثانية وما شاهده العالم بعــدها مــن تغيــرات فيما يتعلق بكبر أحجام المنظمات ، ووجود الشركات المتعددة الجنسية والشركات العابرة للقارات ، وعمليات الإندماجات والتكتلات .. الخ .. كل ذلك أدى إلى بذل الجهود للتعرُّف على أفضل أساليب إدارة هذه المنظمات وتلافي الآثار السيئة التي تنجم عن ما يحدث فيها من نزاعات ومسا تسرتب عنسى ذلسك مسن ضرورة تبنى الأساليب العلمية التي تساعد

المنظمات علم، تحقيق أهدافها ، ومن بين هذه الأساليب حل المشكلات بالأساليب العلمية ، ومن بينها أسلوب أتخاذ القرار ، وصولا إلى خفض النــزاع من خلال المقابلات واللقاءات المباشرة بين أطراف النزاع ، وكذلك القيام بحملات توعية وإقناع للقوى العاملة بأن مصلحتهم تتواءم مع مصالح المنظمة ، حيث أن نموهآ يعود عليهم بالخير ، ويُمكنها من أن يكون لديها وسائل النهوض بمستواهم الإجتماعي عن طريق زيادة الروانب وتقديم الخدمات ، وهذه الأهداف تعود عليهم وعلى أسرهم بالخير والرفاهية ، وأن نظرة الفرد وسعيه منفردا نحو تحقيق أهدافه لن تحقق له داخل العمل ما يامل فيه ، ولكن يمكن أن يتحقق عن طريق تعاون الجماعة في إطار وحدة المصالح المشتركة بين الجماعة والمنظمة ، حيث أن وحدة الأهداف وتعينة الجهود من أجل تحقيقها تعود بالخير والنفع العام لصالح الجميع ، وأن التوافق والتكامل من بين أفضل الأساليب لتحقيق ألنمو المشترك لأفراد القوى العاملــة والمــنظمة ، وهناك من العلماء من وضع نماذج لإدارة النزاع منذ الــستينات من القرن العشرين ، ومن بينهم على سبيل المثال " ريتشارد ف. والتون ، وجون داتون "(°). وكذلك عالمي الإدارة بليك و موتون & Blake Mouton (**) اللـــذان وضـــعا نموذُجاً نظرياً لأنماط حل النزاع الشخصي الداخلي عند الأفراد لكي تستعين به الإدارة ، وأورد فيه خمسة أنواع تتمثل في : الضغط ، والإنسحاب ، والتخفيف من حدة النزاع ، والحل الوسط ، وحل المشكلة.

الإشراف وتخفيف الصراع:

نسرجو أن نسوجه النظسر إلى أن إحدى نظريات العلوم السلوكية التى تغترض أن سوء التخطيط إنما هو نتيجة دافع خفي لخلق الأزمات !!!.. وهم فسي نلك يسرجعون إلى ما شاهدوه واستنتجوه من العديد من البحوث التي أجروها على مواقع مختلفة ، وخلصوا منها إلى أن بعض المديرين يحاولون إلى أن الممينهم وذاتيتهم في مواقع العمل التي يعملون فيها ، ولذلك يلجاون إلى إصطناع مواقف يبدو في ظاهرها أن هناك أزمة !!.. ثم يتدخلون لحلها !!..

^{*} Rlichard F. Walton and John M. Dulton, The management of Interdepartmental conflict: A model and Review, Administrative Science quaterly, March, 1969.
* Blake, R. & Mouton, J. "The Managerial Grid, Houston, T. Gulf Publishing, 1964.

وهم يلجأون إلى ذلك شعوراً منهم بأن المنظمة ليست في حاجة إليهم !!.. وحين ثذ يكون همهم الأكبر إصطناع الأزمات ، وإصطناع حلها ، وبذلك وحينة ثذ يكون همهم الأكبر إصطناع الأزمات ، وإصطناع حلها ، وبذلك يثبتون من وجهة نظرهم المنظمة أنها لا تسير بأمن وأمان مع غيرهم !!.. أي أن أمنهم ، وعدم الإطمئنان على أنفسهم يمنعهم من القيام بدورهم بالأسلوب العلمي المتعارف عليه من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتسيق ، وما يترتب على ذلك من تفويض المسئوليات .. إلخ .. إنما هدفهم هو : كيف يديرون الموقع بالأسلوب الذي يسيطرون فيه على القوى التابعة لهم !!?.. أي أن تكون العلاقمة قوية بينهم وبين المرؤوسين الذين يتبعونهم !!.. وقد شبه بعض العلماء هذا الأسلوب بقائد السيارة الذي يزعم القيام برحلة إلى مكان مجهول غريب بدون خارطة للطرقات!! .. وحينئذ سيتعرض لكثير من الضياع .. ضياع في الوقت .. وضياع في النفقات .. وضياع في الوصول إلى الجهة المقصودة ، حيث أنه ستضطره الظروف إلى أب يسير في طرق جانبية لا لزوم لها ، ثم يستفسر عن الطريق الأنسب الذي يسير فيه !!.. وهكذا !!..

ولذلك لابد من القيام بالجهود العلمية اللازمة للتخطيط السليم لأي عمل نقــوم بـــه .. أخذا في الإعتبار أن التخطيط عملية مستمرة ، وذلك لأن هناك أحداث مستقبلية قد تقع بسبب التغيرات التي قد نطرأ على مستوى الأفراد ، والجماعـــات والمـــنظمة والبيــئة .. ألخ.. وحينئذ لابد أن تتغير الخطط مع المتغيرات التي قد تحدث .. أي لابد من المراجعة المستمرة للخطط لكي تكون منوائمة ومعاصرة للنطورات التي تفرض إحداث التغيير ، وإقتراح طرق التحسين اللازمة .. ويتطلب هذا أن يقوم كل مستوى من مستويات المراحل الإداريسة في المنظمة بالدور التخطيطي الذي يدخل في نطاق إشرافه ، وفي اطار المرحلة الزمنية التي تتناسب مع مسئولياته .. بما في ذلك مستوى المـشرفين حـيث يدخل في نطاق إشرافهم التخطيط اليومي لجداول العمل ، والأجازات ، ومتطلبات القوى العاملة في المستقبل ، والتخطيط للبرامج التدريبية للمرؤسين .. إلخ .. وغير ذلك من العمليات التي تدخل في نطاق إشــرافه .. وبــذلك يكون أداء المشرف السليم ، يترتب عليه سلامة العمل ، وبناك يتفادى المفاجأت التي قد تُحدث في العمل ويترتب عليها بعض المصاعب والمعكنات والتبي قد تحدث صراعات ، ولذلك كان من بين الإهتمامات التي أوصى بها علماء السلوك التنظيمي الإهتمام بالدور الإشرافي

وعلاقته بباقسى المنظمة ، وكشف الغطاء عن أنواع النشاطات التي ينبغي المصدر فين تاديستها ، وتأكيد القيام بالجانب الإداري في دورهم الإشرافي .. ويقول بعضهم في هذا المجال : ... "أنا (*) لا أفاجئ مرؤوسي ، ولا أريدهم أن يفاجئونسي .. إن المفاجأة تعني أن أحدا ما لم يكن يؤدى عمله جيدا .. إننا إذا خططنا ونظمنا أمورنا جيدا .. وقمنا بتدريب القوى العاملة التي تحت إسرافنا بالأسلوب السليم للأداء في حدود المهام الموكولة إليه .. فحينئذ لن تكون هناك مفاجآت .. أو أزمات .. أو صراعات .. إن مثل هذا التفكير جزء متكامل من مسئوليات المشرف مثل الوظائف الإشرافية الأخرى ، وهو يحدث في إطار الخطط الشاملة التي تقوم بها الإدارة العليا بالمنظمة .. والفرق هو في أن المسشرف تقع مسئولياته في حدود فترة زمنية أقصر من تلك التي في مبعا مرحلة الإدارة العليا ".

ولعــل مــا عرضناه سابقاً يوضّح أهمية جميع المراحل الإشرافية في إلحار البناء التنظيمي في عملية تحديد الأهداف ، بحيث تكون واقعية ومعقولة ومصوغة بأسلوب تفصيلي ، يحدد الفترات الزمنية لتحقيقها ، وأن يكون هناك أساليب لتحقيق الوصل بين المستويات التنظيمية المختلفة .. وذلك ضمانا لتقهم الجميع للأهداف ، ووصولا إلى تحقيق مبدأ وحدة الهدف موضع التطبيق.

رحاء التكرم بالرحوع إلى :

Organizational Behavior: A Diagnostic Approach, by Indith R. Gordon, (Upper Saddle River (New Jersy: Prentice Hall, 1999.

The Principles of Managing Change by John H. Zimmerman, HRFOCUS (February, 1995).

Supervision An Applied Behavioral Science Approach to Managing People, By Jerry L., Gray, Kent Publishing Company, Boston, Massachusette, 1984.





يقول الدكتور جاري جونز() Gary Johns في مرجع بعنوان السلوك التنظيمي : فهم الناس وإدارتهم أثناء العمل أن الرئيس كلينتون على الرغم من أنه لم يكن طرفا في المفاوضات التي كانت دائرة بين الفلسطينيين والإسرانيليين ، إلا أنه والإدارة التي تعمل تحت رئاسته قاموا بدور هام كوسيط لتخفيف وتلطيف حدة المواقف التي كانت بين الطرفين وصولا إلى تحقيق الإتفاق بينهما to facilitate a negotiated agreement وهكذا يمكن لأي مدير أن يقوم بصفة غير رسمية بدور الوسيط لتخفيف المواقف وتحسينها ، ويسمون ذلك في الطوم السلوكية بمعالجة الصراع .Defusion Conflict Resolution



الخلاص___ة

أوضحنا من قبل أننا نعيش عصر المنظمات ، وأن المجتمع يتعامل مع المعظمات على إخستلاف أنبواعها وأحجامها ونشاطها ونلك في ضوء الحتياجاته ، وأوضحنا أن القوى الوظيفية تقضي معظم أوقاتها في مواقع عملها. ولعل هذه الحقيقة توضع لنا أن القوى الوظيفية كأفراد بحكم قضائها وقت طويلا في بيئة عملها ، تتفاعل مع العوامل المحيطة بها ، سواء اكانت هدنه العبوامل داخلية أو خارجية ، ويترتب على ذلك أن كل فرد من القوى العالمة يتأثر بأجوائها ، وبذلك يحمل هموم العمل معه إلى المنزل إذا كانت هناك هموم ، لأن السلوك الوظيفي للفرد جزء من سلوكه العام ، وعلى هذا الأساس فإن ما يتعرض له الفرد العامل في عمله من ضغوط تؤثر في حياته العامة ، سواء في منزله أو أي مكان يرتاده ، حيث أن حياة الفرد حلقة مترابطة يؤثر بعضها في البعض الآخر ، فالتعب الذي يتعرض له الشخص مترابطة يؤثر بعضها في البعض الآخر ، فالتعب الذي يتعرض له الشخص في عمله ينتقل معه إلى الحياة المنزلية ، بمعنى أن ما يمر به الفرد من مواقف أو تتعكس على سعادته المنزلية ، بمعنى أن ما يمر به الفرد من مواقف أو تجارب يستعكس آثار ها على عمله الوظيفي ، وعلى نوعية أدائه ، وعلى علاقاته الاجتماعية.

هـناك الكثير من الأسباب التي يتعرض لها العاملون في المنظمات ويسنجم عنها ضغوط في مواقع العمل Stress at work ، منها الإرهاق والإجهاد ، والضغوط النفسية ، والإجهاد الذهني ، والخوف من التغييرات التي قد يتعرض هو شخصيا التي قد يتعرض هو شخصيا لها والمصاحبة للقلق النفسي. وقد تنشأ العوامل المثيرة المضغط من البيئة ، أو الفرد ، ومن هنا أطلق علماء السلوك التنظيمي على الضغوط التي يتشأ أثناء العمل الذي يمارسه العامل في عمله ، أطلقوا عليها "ضغوط التي عمل" .. وهناك بالإضافة إلى ذلك "ضغوط الحياة" ، وهي التي يعاني منها الأفراد في حياتهم الخاصة ، وهناك أيضاً "ضغوط البيئية " ناجمة عن الخدراد في حياتهم الخاصة ، وهناك أيضاً "ضغوط البيئية " ناجمة عن السنفوط المثيرة المضغط على المنظمة سواء في ذلك الضغوط الداخلية أو الخارجية والإستجابة لها.

ويرى علماء السلوك التنظيمي أن الفروق الفردية تلعب دوراً رئيسياً في درجة الضغوط في العمل ، وذلك لأن الأفراد بطبيعتهم مختلفون من فرد لآخر ، ومن هنا فإن إستجابتهم وتأثرهم بالضغوط ويتكيف من شخص لآخر ، ونتسيجة لذلك فإن من بينهم من يتحمل الضغوط ويتكيف معها ، ومنهم من ينفعل بسرعة ويترتب على ذلك التأثير على أدائه الوظيفي.

وأوضى العلماء أيضا من خلال دراستهم للعوامل المؤثرة في السلوك السواء أكانت شخصية أو ببئية ، أن السلوك الإنساني هو محصلة تفاعل مع بيئية ، أن السلوك الإنساني هو محصلة تفاعل مع بيئية ، أن يكون لدى المديرين على إختلاف مراحل المستوات الإدارية ، أن يكون لديهم فهما شاملاً ودقيقاً للسلوك الإنساني والتنظيمي في إطار البنيان التنظيمي المتكامل ، وأن يقوم هذا الفهم عن طريق فهم الفروق والإختلافات في أداء وإنجاز الأعمال المنوط بهم أداؤها على الوجه المستهدف ، ولذلك يرى العلماء أن تحليل الإختلاف بين سلوك على الأفراد يتطلب معرفة ودراسة بعض العوامل المؤثرة في الأفراد ، خاصة وأن المنظمات تستقبل قوى وظيفية من بيئات متعددة ، وعلى هذا الأساس فإنها للمنظمات تستقبل وأدواعا عديدة من السلوك ، ومن هذه الحقيقة فإن المديرين يه الوظيفية الحديثة ، ويتفهموها جيدا ، ثم يقوموا بعد إختيار هم لأفضل المتقدمين بإجراء الأساليب التدريبية الملائمة لينهضوا بهم إلى المستوى الذي يصل بهم الحي التكيف مع المنشأة ومع زملائهم وصولا إلى تحقيق أهداف المنظمات بحيث تتواءم أيضا مع أهداف العاملين الخاصة.

والجدير بالذكر في هذا المقام أن علماء السلوك التنظيمي وضعوا مقاييس لتقدير التوافق الإجتماعي ، والأحداث التي قد يتعرض لها الإنسان في حياته ، وهي في رأينا ليست من المسلمات ، إنما هي نوع من البحوث العلمية للإستدلال والإسترشاد.

تنبيـــه

- احرص على تقهم واستيعاب المصطلحات باللغة.
 الإنجليزية.
- اعتمد على نفسك في مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الإنجليزية.
-) يمكنك الإسهاب في مناقشة القضايا في حدود مطوماتك التي إكتسبتها أثناء دراستك ، وإطلاعاتك الحرة في المراجع والبحوث التنظيمية والإدارية.

قضايا للمناقشة

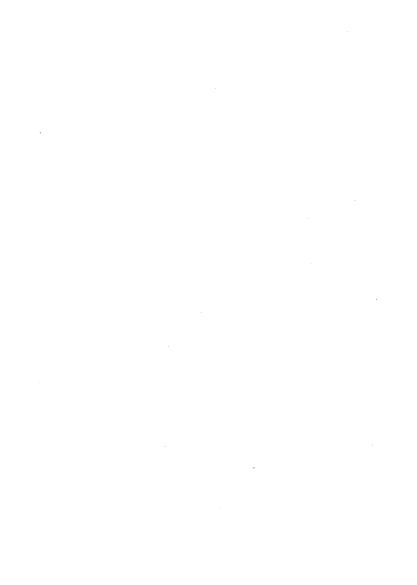
- ا" تتاول بالشرح والتعليق أراء " هانز سيلفي Hans Selve " فيما يتعلق بموضوع الضغوط في الحياة وإنعكساتها ، ثم وضم الأبعاد التي ذكرها "سامويل جرتو Samuel Gerto" من منطق السلوك التنظيمي.
- انكر أسباب ضغوط العمل .. وردود أفعالها .. مع تأييد إجابتك بالأشكال الإيضاحية.
- ٣) وضع علماء السلوك التنظيمي بالولايات المتحدة الأمريكية نمطا للسلوك أطلقوا عليه .. النمط السلوكي (B) , (B) ".

أذكر : ... من هو العالم الذي وضع هذا النموذج ؟

وما هو دور هذا النموذج في عملية التقييم الذاتي ؟..

- ٥) ما هو رأيك الخاص فيما يتعلق بالجدول الذي أورده علماء السلوك التنظيمي فيما يتعلق بأحداث الحياة وقياس درجة ضغوطها على الأفراد.
 - *) هل يصلح هذا الجدول للتطبيق هنا في مصر ؟..
 - (أ كنت ترى أنه يصلح .. فما هي الأسباب ؟..
 وإذا كان لا يصلح .. فما هي الأسباب ؟
 - - ٦) أكتب موضّحًا ما يأتي :
 - أ) كيف ينشأ الصراع؟
 - ب) ما هو المنهج الأمثل لقضاء المنظمات على أسباب الصراع ؟..
- ٧) ما هي أنواع النزاع أو الصراع النتظيمي ؟.. وما هو رأيك الخاص عن أسلوب إدارته في حالة حدوثه ؟
- هل يمكن الإستفادة من الأساليب العلمية لحل النزاع والصراعات على الصعيد العالمي ؟.. إذا كنت ترى ذلك ، فوضّح بعض المواقف التي نجح فيها أسلوب التدخل لحل الصراعات على الصعيد العالمي.

الفصل السادس المنظمات التعاونية والسلوك التنظيمي



أهمية السلوك التنظيمي للتعاونيين:

مـــن المعـــتقد أن موضوع السلوك التنظيمي للتعاونيين بصفة عامة ، ولمسنظمات البنيان التعاوني على كافة المستويات بصفة خاصة ، ونعني بذلك مستوى الجمعيات القاعدية ، أو الجمعيات المشتركة ، أو الجمعيات العامة ، أو الجمعيات المركزية ، أو الجمعيات العامية ، أو الاتحادات التعاونية المركزية أو الاتحاد العام ، إن هذه الوحدات جميعاً عليها أن تنهض بمستويات الأفراد المندرجين في عضويتها ، والجماعات القيادية المنتخبة على مستوى مجالس الإدارة ، وذلك وصولا إلى مستويات متقدمة من السلوك والأداء على مستوى العضو والجماعة والمنظمة التعاونية ، أخذا في الإعتبار أنه لا يوجد لأي منظمة في مجتمعنا الدولي المعاصر أن تستمر في نشاطها دون أن تمتلك القدرة على ممارسة نشاطها بالأسلوب الذي يُحقق لها مردودا يُمكنها من أن تزداد نموا في مستقبل أيامها وأعوامها ، ويُجمع الباحثون في علوم التعاون فلسفة وتخطيطا وتعليما وتنظيما وتطبيقا على أهمية حسن إعداد الأعضاء التعاونيين قبل أن يسندرجوا في عضوية التنظيمات التعاونية ، وذلك من منطق الإيمان بالفرد وقدرته على المشاركة في التنمية وإحداث التغيير نحو الأفسضل ، وإنطلاقاً من حقيقة أن المجتمع في واقعه ليس إلا الأفراد الذين ينتمون السيه.. ومن هذا المعنى يستخلص الباحثون من كفاح الرواد(٥) التعاونيين الأوائل أنهم ركسزوا في كفاحهم على وضع الخطط والمناهج من أجل حسس اعداد الأفسراد التعاونيين وصولا إلى حسن سلوكهم الجمعي وأدائههم في اطار الأهداف المقررة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية ، وسار على دربهم التعاونيون من بعدهم ، وأصبح الشعار الذي رفعوه ويُنير طريقهم والذي استخلصوه من أسلوب العمل الذي طَبقوه ، اجمعوا على أنه ينبغي على التعاونيين أن يستعينوا بأهل العلم الذين يناصرونهم ، وصولاً إلى ضرورة إتباع الأسلوب العلمسي فسي إدارة منظماتهم التعاونية ، وكانت الدروس المستفادة من الدر اسات المقارنة لتجارب الأمم فيما يتعلق بالتنمية التعاونية ، ضرورة تعبئة الجهود العلمية والروحية والذاتية للنهوض بالتنظيمات التعاونية

نرجو التكرم بالرجوع إلى أنه صدر عن المعهد العالى للدراسات التعاونية أول موسوعة في المنطقة العربية عن هؤلاء الرواد .. تناريخهم .. وكفاحهم .. ومشروعاتهم .. وتأثيرهم في قيادة الفكر التعاوني العالمي .. إلى غير ذلك .. ولمزيد من معرفة قصص كفاحهم يرجع إلى : روبرت أوين - دكتور ولهم كنج – فرديش فلهام رايفيزن – تناريخ رواد روتشديل – فلسفة رواد التعاون ومبلائ التعاون الدولية (خمسة اجزاء) ، الناشر مكتبة عين شمس ، الموافى: دكتور/ كمال حمدي أبو الغير ، ١٩٨٥ .

واعضائها، وعلى وجه الخصوص الإرتفاع بمستوى مهارات وقدرات الاعضاء ، وليس أفضل من التوعية والتعليم والتدريب لتحقيق هذا الهدف ، للنك رفعت منذ أكثر من خمسين عاما شعاراً تضمنته مراجعي العلمية . للنك رفعت منذ أكثر من خمسين عاما شعاراً تضمنته مراجعي العلمية . وكتاباتي الصحفية في المجلة المصرية للدراسات التعاونية ، أو جريدة التعاون وهمي جريدة قومية ، أو مجلة الأهرام الاقتصادي حينما كان الدكتور/بطرس غالبي رئيس تحريرها .. رفعت في هذه الجرائد والمجلات شعارا منذ المحسينات شعار "أحدوا التعاونيين قبل إنشاء الجمعيات التعاونية "!!.. ومن شمان هذا المشعار التعيير السلوكي في البنيان التعاونية المتكامل على "ألا مستوى العصورية العلونية ، والمتحادات التعاونية المركزية .. والاتحاد التعاوني العام بالإضافة إلى الدخال التعليمي المتكامل .. وعلى رأسه الجامعات المصرية..

ولعل من بين الأولوبات التي يراعيها التعاونيون الذين يستهدفون تحقيق الهدف الذي أشرنا إليه هو بذل الجهود مع القاعدة العريضة من الأعضاء لكي يتعرف كل شخص تعاوني على المفهوم الحقيقي لمعنى التعاون ، وحقيقة دوره في الإدارة الديمقراطية لجمعيته ، والأسلوب الأمثل لأداء هذا الدور ، بعد توضيح معالم التعاون ورسالته وأهدافه ، والتأكد من فهمه لهذه الرسالة وإلانساء بها ، ذلك الإيمان الذي يسهم في إحياء الشعور بالصفاء والنقاء والإخاء والعمل معا في ظل عقيدة تعاونية إيمانية تستمد أصولها وتعاليمها المفاهيم هي القوة الدافعة المسيرة لأعضاء التنظيمات التعاونية ، والحافزة الهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم العلمية والأدانية والعمل معا تحت مبدأ لهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم العلمية والأدانية والعمل معا تحت مبدأ والسنفع العمام لهم والمجتمع الذي يعيشون فيه ، في إطار من المفهوم والمناح المتعاوني الدولي وهو التعاونيون في العالم عائلة واحدة ".

يؤمن المولف أن مصر ستحقق طغزة هائلة في النمو الإجتماعي والاقتصادي إذا إهتمت مصر بالتنمية البشرية للتعاونيين ، وكذلك إذا إهتمت الجامعات بالتعاون مع الحكومة والقطاع التعاوني للنهوض بهذا القطاع الهام الذي كان سببا لمزيد من النمو في الدول المتقدمة.

المفاهيم الروحية والعلمية :

والمعتقد أنه ينبغي على التعاونيين الأعضاء بصفة عامة ، والمديرين بسصفة خاصة أن يجمعوا بين الحسنيين .. حسن المفاهيم المستمدة من الشرائع (أ) السماوية والتي تحص على التعاون وتدعو إليه ، وحُسن المفاهيم المستمدة من تطور العلوم بصفة عامة ، وتطور علوم إدارة الأعمال وغير ها والتي تساعد على حسن الإدارة ، والتي منها علوم الإدارة (أقل والإجتماع والتي مسنها علم النفس الإجتماعي Social Psychology وبيناميكية والتمام والمعرفة تساعد الجماعة Group Dynamics مفاهيم نظريات الدافعية motivation على فهم التفاعل الإنساني في ضوء مفاهيم نظريات الدافعية الراكاتة ، التسي سبق وأوضحناها في مقدمة المرجع ، حيث أن الفرد ينظم إدراكاته ، ومثاعره ، ومشاعره ، ومثل هذا السلوك يتوافر لدى الفرد إذا أمكن تنشئته إجتماعيا ، على أن تقترن هذه المرحلة بالتعليم الوحاءا.

ويسرى علماء الإدارة أن مديري المنظمات بما يشمله هذا الإصطلاح مسن عموم اللفظ ، ينبغي أن تتوافر فيهم معايير القدرة الإدارية ، سواء في ذلك المنظمات التعاونية ، فجميع هذه المنظمات على المنظمات التعاونية ، فجميع هذه المنظمات على يها أن تهتم بموضوع السلوك التنظيمي ، وتستخدم البحث العلمي الذي يمكن من خلاله التعرف على الطرق التي يتصرف بها الأفراد ، والجماعات يمكن من خلاله التعرف على الطرق التي تعمل فيها هذه المنظمات ، اذلك يؤمن

كتائس مدارس الأحد ۱۱ ومن خَكل هذه التوعية ، تم نَصْر المسلوك الإنخفاري ، والإستفادة من ذلك في التغلب على العيوب وعوامل الضعف الاقتصادي للمشروعات التعاونية المحلية الصغيرة. من المراجع الهامة التي تناولت هذا الموضوع:

أرجو أن أوضّح أن أنشطة رايفيزن رائد الحركة التعاونية في العاتبا كانت متأثرة بغرس مفهوم التعاليم المسجعة وحفّزها على مساعدة الفتراه والنهوض بهم لكي يساعدوا انفسهم والمجتمع.
 وكذلك الحركة المعادنية في بريطانها كانت تمارس توعية الإعضاء وتطنيهم فيما اطلقوا عليه "

W.M. Williams and J.A. Horvath: "Testing common sensee, American Psychologist, 1993.

W. Watson, K. Kamar and L. Michaelson,: "Cultural Divesity's Impact on Interaction Process and Performance, Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups, Academy of Management Journal, 1993.

^{3.} A.F. Zander: Groups at Work, San Fransisco: Jossey Bass, 1977.

^{4.} The Psychology of Group Processes.

القائم ون على التعليم والتدريب التعاوني بأهمية إقتران المفاهيم الروحية (*) والطمية عند إحداد التعاونيين ، وأشار بعضهم في كتاباته باستمرار ذلك ، وعيد التطبيق العملي ، حيث أن هذه المفاهيم لابد منها في إعداد التعاونيين وتسريبة النشئ منذ نعومة أظافرهم حتى يستطيع الفرد أن ينظم شئونه في حدود الأخلاق الروحية والمهنية وأن يستزيد بالعلم الذي يُمكنه من استخدام أفضل المعابير المهنية قلى عمله آخذاً في الاعتبار النشاط التنافسي ، ومسئولياته قبل الاعضاء والمجتمع من حيث تقديم خدمات أفضل ، مراعيا في ذلك معابير السلوك المهني.

وقد يكون من المناسب في هذا المقام أن أضع تحت نظر المنظمات التعاونية الموقيرة .. والسادة المحترمين المسئولين عنها .. سواء في ذلك القبادات الشعبية أو التنفيذية .. أن الحركات التعاونية في الدول المتقدمة بعد إنستهاء الحرب العالمية الثانية مباشرة بدأت العمل في إعادة الإعمار قوميا ودوليا ، وأعدد تنظهم إمكانهات المنظمات التعاونية من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية في جميع الاقطار ، بصرف النظر عن أنظمتها الاقتــصادية والاجتماعية ، وحدثت أيضاً تغيرات هامة في العلوم التطبيقية خاصــة فـــى علـــوم الإدارة ، وبدأ العالم وقتئذ وكائه يقف على عتبة ثورة صيناعية جديدة أكثر شمولاً مما سبقتها ، فأصبح عمل المنظمات التعاونية يتجاوز مجرد الدفاع عن مصالح الجماعات ، وتعدى ذلك إلى الإسهام في تحقيق الرخاء للمشتركين من الأعضاء فيها ، وتحقيق الرخاء للمجتمع داخل التحليلية القائمة على أساس دراسة السوق أنه سوف يزداد إحتياج التعاونيات إلى رأس المال الكبير والأيدي العاملة المدرية .. لكن رأس المال لن يسيطر وفقاً للمبادئ التي تحكم تنظيم وإدارة التعاونيات .. ومع تطور المشروعات الكبيرة المتشعبة على مدى فترة طويلة أصبح لابد من شكل تنظيمي معقد تصبح معه التفسيرات المجردة المطلقة للمبادئ غير ميسورة التطبيق ، ولا تــستطيع الحركة الاكتفاء بنمط التنظيم المعتاد في الماضي !!؟.. بل لابد من أنماط جديدة تناسب الحاضر والمستقبل ، ويهم هذا الاعتبار البلاد الجديدة

نرجو إيضاح أن الحركة التعاونية في بريطانيا ، والحركة التعاونية في ألمانيا ، كانتا تومنان بالهمية القيم الروحية المستمدة من التعاليم المعبوحية التي تلخذ بيد الفقراء ، وفي ضبوء ذلك كانتا تمارسان تعليم ونشر الساوك الإنضاري ، و الإستفادة منه في المتغلب على العيوب وعومل الضبعف الإقتصادي للمشروعات التعاونية المحلية الصغيرة.

النامية كما يهم البلاد المتقدمة ، لأن التطبيقات الخاطئة لمبدأ ما قد لا تؤدي السي إعاقة تقدم الحركة فحسب ، بل إلى نتائج لا يودها التعاونيون الذين ينبغي أن يعترفوا بأن المشاركة في السياسة العامة لقطاعات إقتصادية أخرى غير قطاعهم أصبحت شيئاً لا مهرب منها وأنهم يخطئون إذا أرادوا غير ذلك.

وبزيادة وإنتشار الوعي بالمفاهيم الروحية والطمية بين التعاونيين ، ازداد إدراكهم بمتطلبات العهد الجديد الذي تمر به الحركة ، وفي ضوء ذلك استجابوا على كافحة المستويات محلية وقومية ودولية. فادخات تغييرات هيكلية في عدد من الحركات القومية تناولت إندماجات . وتركزات . وتكاملات واسعة المدى وغير ذلك من المتغيرات . واستحقت هذه التغيرات أن تصبح محالاً للبحث وتبادل الآراء في الجهات المسئولة والمنظمات المساعدة بالحلف التعاونيية ومنظمة العمل الدولية ، وغيرها من المنظمات الدولية والمنظمات العلمية غير الحكومية المهتمة بالتنمية البشرية بصفة عامدة ، ويرزت آثار هذه الجهود بصفة عامد التعاون الجامعية في طول السنوات الأخيرة ، ويحقق من خلال التعاون المشترك بين هذه صميم كيان جامعات الدولة ، وتحقق من خلال التعاون المشترك بين هذه الجامعات والحركات التعاونية الشعبية نجاحاً هاتلاً في النمو الإجتماعي

إعادة التنظيم والبناء التعاوني:

ومازال كثير من التعاونيين البارزين يشعرون ، سواء في ذلك القيادات الشعبية أو الرسمية أو العلمية وهم يبذلون الجهد من حيث إجراءات إعادة التنظيم والبناء بالحاجة الشديدة الملحة للعون والإرشاد في موضوع التلكد من نشر وإستيعاب المفاهيم الحقيقية للمبادئ التي تحكم تنظيم وإدارة التنظيميات التعاونية في عالم سريع التطور ، ويشهد العبد من المتغيرات ، والتمييز بين ما هو ضروري ولا غنى عنه والذي ينبغي أن يبقى مهما كان الميثن ، وقد أحسوا أيضا بالحاجة إلى جعل الأساس العقلي والمعنوي المسترك الذي يمكن أن تستحد عليه كافة مدارس الفكر بفروع الحركة المستونية كلها وكذلك التعاونيون من جميع الأمم ، وذا تأخذ الحركة الفكرية العمية المحلمية المحلمية المحلمية المحلمة المحلمية والمعلمية والمعلمية المحلمية المحلمية والمعلمية المحلمية المح

والاقليمسي والدولسي فسي اعتبارها التحولات^(*) اللازمة لإجراء المنطلبات اللازمسة لهذه التحولات ، سواء في ذلك الإجراءات الهيكلية البنائية الجارية حالياً والاجراءات المفترحة للمستقبل.

وهناك بُعد آخر أكدت عليه تقارير الهيئات الدولية المهتمة بقطاعات النــشاط التعاوني ، وهو بذل الجهود لتطوير البناء التعاوني ، حيث أثبتت الستجارب التعاونسية أن الننظ يمات التعاونية من بين أهم الوسائل الفعَّالة المتدريب المواطنين على العصل المشترك من أجل التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، وأوصت بأن يتحقق ذلك عن طريق الجهد الذي تبذله من أجل نسشر الوعسى الاجتماعس والاقتسصلاي في نفوس الأعضاء وتنمية روح المسبدرة فيهم ، والترحيب بأن يبرز من خلالهم القيادات القادرة على خدمة المجتمع ، فتعمل على تنمية مواهبهم ليصبحوا من بين القيادات الرشيدة ذات الفهم العمسيق لمسصالح المجتمع ، ووضع أقصى ما لديهم من طاقة الفكر والعمسل بلاراك وإخلاص في إطار من أساليب العمل الجماعي الديمقراطي ، ويسذلك يسسهمون فسى تصيق الممارسة الديمقراطية بحيث يصبح السلوك الديمقراطسي مسن مقسومات شخسصيتهم ، وممسا لاشسك فيه أن ممارسة الديمق راطية بأساليبها السليمة تنجح حيث يبلغ الشعب مستوى لاتقاً من الثقافة والتربية الاجتماعية ، وقد أجمع جميع علماء التعاون منذ فجر الرواد على أن أكبر عقبة أمام التعاونيين هي الجهل .. الجهل بشتى صوره والذي لا يرقى إلى مسايرة معارف العصر .. ولذلك أعلن العديد من علماء الاجتماع والمستعاون والسياسة أن التنظيمات التعاونية تلعب دوراً على جاتب كبير من الأهمسية فسيما يتطق بالسير قدماً في طريق تنمية المعارف والديمقراطية ، وأن أسلوب الممارسة في التنظيمات التعاونية هو في حد ذاته مدرسة من مدارس الديمقراطية السليمة بيتلقى فيها المواطنون بالممارسة أساليب العمل الجماعي الديمقراطي ، والمشاركة الشعبية في صنع واتخاذ القرار ، ومــن شــم يعــتلاون مـــع الزمن تطبيق هذا السلوك بنجاح ، وتعبر عملية المسشاركة هدده عملسية حاسسمة وبالغة الأهمية والأثر في تدعيم كرامة المواطن ، وتقوية روح الجماعة على مختلف المستويات ، فضلاً عن خلق

على سبيل المثال نرجو التكرم بالرجوع إلى المراجع التالية:
 Cooperatives in Transition Copyright by American Institute of Cooperation, Washington, D. C 20036.

Consumer Co-operatives in A changing world, Edited by Johann Brazda and Robert Scheding and the International Co-operative Alliance, Geneva, Switzerland.

حيوية متصاعدة عن طريق تشجيع المبادرات المخلصة التي يكون لها أكبر الأثر في تنمية المجتمعات.

الإدارة التعاونية والسلوك التنظيمي :

ولعل من الأهمية بمكان أن أوضح أن الأصوات ترتفع الآن على كافة المستويات الرسمية والسشعية مطالبة بسضرورة حسن تنظيم وإدارة التعاونسيات ، والعسل على تحطيم الجهاز الاداري المتخلف ، والأساليب الاداريسة المستجمدة التي تبلورت في تنظيم ونظم وإجراءات معددة تناقض المستطق العلمي وتهدر الصالح العام وتقف عاتماً ضد التقدم ، بحيث يمكننا القول أن الأوضاع الادارية والتنظيمية في كثير من المنظمات التعاونية وغير التعاونسية قد تربت إلى مستويات لم تعد متناسبة على الإطلاق مع الأهداف المعدومة للمجتمع المصري ، الأمر الذي يتطلب مزيداً من الجهد الصادق الحصدات التعاونية بالدني بحد ممكن من التضحية والتكلفة القومية ، فالمنظمات التعاونية كالمنظمات غيرها في غيرها في عصر الاستراتيجيات التنافسية.

ومسا لاشك فيه أننا نعيش الآن عصر " الإدارة بالأهداف والنتائج " في إطار السعي نحو الإرتفاع بمعدلات التنمية تمهيدا لتطبيق المفهوم الحقيقي لحقوق الإسسان ، وهذا السنطور الدولي والعلمي الاداري ينبغي أن يمنذ إلى كافة مجالات الحسياة ، وعلسى رأسها المنظمات التعاونية الذي تغطي خدماتها أغبية سلحقة من مواطني مصر ، ويتطلب تطبيق الإدارة بالأهداف والنتائج منهجا علميا ينفق وطبيعة التعاون وفلسفته وأهدافه ، والذي ينبغي أن يستند اساسا إلى عضوية واعية مستنيرة ، الأمر الذي يحتم ضرورة بذل الجهود لمصولاء فسي مجتمعاء بصفة ، وتعليم الكبار بصفة خاصة ، حيث أن المسؤلاء فسي مجتمعاء المعاصر بشكلون أساس البنيان التعاوني بمختلف قطاعاته وتدرج مستوياته ، في تقدمهم نجاح للحركة التعاونية بأسرها ، وفلي وفسي تخلفهم إن الأساليب الفنية وفي وفسي تخلفهم إلى الأساليب الفنية تعتبر عاملا فعالا في والمحل الجماعي ، تحتوى على مكونات النقافة تعتبر عاملا فعالا في والمحدية والإدارية للأعضاء ، وهذه الطاقات الاتفاق الى إنتهاج الأسلوب الشكرية والإدارية للأعضاء ، وهذه الطاقات الانفقار إلى إنتهاج الأسلوب التسي مقابلها المنظمات التعاونية ، غير أن الافتقار إلى إنتهاج الأسلوب التسي التساس مقابلها المنظمات التعاونية ، غير أن الافتقار إلى إنتهاج الأسلوب المساس المستفرة علية المساسة المسلم المستفرة المسلمة و المسلم ا

المصحيح لتحقيق المعرفة والتدريب المستمرين لمجموع أعضاء التعاونيات والعاملين فيها ، والأجهزة المرتبطة بها ، والمشرفة عليها ، كثيراً ما يحول دون توجيه الطاقات توجيها سليما نحو تحسين الشنون الاقتصادية والاجتماعية لمجموع الأعضاء أصحاب المصلحة (أ) الحقيقية في التعاون.

إنسنا نسرجو أن نوضع أن الأسلوب العلمي التعاوني يتطلب الدراسة الحادة والإلمام الكامل بشتى فروع المعرفة المرتبطة بعلوم التعاون والإدارة ، وأن الإدارة العلمسية فسي الستعاون ، إذا أخذت طريقها نحو التطبيق السليم بأصولها وقواعدها ، وإنطلقت في مسارها الحقيقي وفقا للأسلوب الذي سارت علميه الحركات التعاونية في الدول المتقدمة ، فإنها ستحقق أهدافها بإذن الله ، ولا شسك أن الحركة التعاونية في مصر ، وما يرتبط ببنياتها من منظمات ، عند سعيها نحو تحقيق هذا الهدف ، فإنها ستقابل في سعيها نحو القضاء على المفاهديم الخاطئة التقليدية التي إستقرت لسنوات طويلة ، ستقابل العديد من العقبات ، غير أنه بوسائل الإعلام والتعليم والإنضباط والجهد الذاتي تسير في الطريق السليم.

ويرى كثير من الطماء أن هذه المفاهيم الخاطئة فيما يتعلق بالتطبيق التعلوني في الدول النامية وإتجاهات الدولة نحوها ، قد تولدت عنها مصالح الفئات معينة من المواطنين وأجهزة الإشراف ، ومن ثم فإن نجاح المنظمات التعلونية لابد وأن يتطلب تغييرات أساسية في تلك المفاهيم والتنظيمات .. الأمر الدي سوف يهدد المصالح المستقرة لتلك الفئات !! .. وهنا يرى المصلحون أنه لابد من قبول مبدأ البتر والتضحية بمنطق الجراح ، واستبعاد منطق الترميم والإلتفاف حول المشكلات !!؟..

إن هـناك إجماع الآن - كما سبق وذكرنا - أننا نعيش عصر الإدارة بالأهـداف والنتائج ، وأن مفاهيمها العلمية تسهم بقدر كبير في حل مشكلات التعاونيات ، وحسل هـذه المستكلات يعـتمد أساسا على الإحاطة الكاملة بالمعلومات والبياتات وسسرعة إمـداد القيلاات الإدارية في التعاونيات بالمعلومات الصحيحة سواء في ذلك أعضاء مجالس الإدارة بما فيهم أعضاء بالمعلومات الصحيحة سواء في ذلك أعضاء مجالس الإدارة بما فيهم أعضاء

^{*} نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجع الإدارة التعاونية الصادر عن منظمة العمل الدولية ، والذي تقوم بتحديثه في ضوء المتغيرات المستحدثة بعفوان : Co-operative Management And Administration-International Labour Office-Geneva.

التعاوني يا لم --- أينو فيد مباشر بسيان مثلة مثاد مالة ς è Ç والنوصية .. وجمعهات المافظات جمعيان معلية i, ميسكل البنيسان التعارنسسي الانمساد التمسادني المسا الاتحسلدات العامسة النوعيسة المركزي Ç المؤتمسسر التعباوني العبام è C £ رزاع T. جمعيات معلية الجسميات المامة .. - Krit è ς ς ر چ چ \$ جمعيان معلية Ceil ς . ς

التعاونيسين المنتمسين لهسذه المنظمات التعاونية ، وتأثيرات البيئة والظروف المحيطة بهذه المنظمات التعاونية ، ومواردها البشرية التعلق أوأسر المستظمات التعلق أوالجماعات المنتعية إليها من حيث بعراك ومشاعر وتصرفات العلملين وجماعة الأعضاء يهستم السسلوك التنظيمسي الإداري فسيما يتملق بالبنيان التعاوني ، بدراسة سلوك وإتجامك وأداء العاملين في المنظمك البنيان التعاوني المصري وأهدافها ، بالإضافة إلى تأثيرات العاملين في المنظمات التعاونية وفعاليتهم.

البنيان

777

توضّع الأحـصاليات المتاحة أن رفم العضوية بالنسبة للبنيان التعاوني المصري بيلغ عدم 16 مليون عـضو ، وأن عد الجمعيات التعاونية المنتمية للبنيان التعاوني يقترب من 2000، مظامة تعاونية ، الأمر الذي يوضّع الأهمية القصوى لضرورة الإعتمام بالبنيان التعاوني في تطور مصر الإصلاحي الجديد.

مجلس الإدارة المعينون في الدول التي تأخذ بهذا الأسلوب ، أو الإدارة المهنية التي تستخدم الأساليب العلمية لتحقيق الأهداف ، وذلك حتى يمكنها أن تضع خطة سليمة قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى ، لكي تحقق ما ينص عليه قانون التعاون من ربط النشاط التعاوني بالخطة العامة للدولة .. وفي هذا المجال يتسع نطاق الإستعانة بالمعلومات المسجلة بواسطة ذاكرات الحاسبات الاليكترونية ، التي أصبحت قادرة على إمداد المنشأت بكثير من البيانات التي تسمم في وضع خطة سليمة ، والتغلب على ما قد يقابلها من مشكلات ، هذا العمل الذهني الذي كان ينبغي أن يقوموا به من أجل الإعداد للخطة ، أو لحل المشكلات التي ترتبط بهذه البيانات والمعلومات.

تقييم التعاونيات والسلوك التنظيمي:

وقد يكون من المناسب في هذا المقام أن نوضع أنه عند القيام بالدراسات المتعلقة بواقع السلوك التنظيمي في المنظمات التعاونية ، فينبغي القديم ببحوث ودراسات تتعلق بتقييم المنظيمات التعاونية القائمة ويساعد من هذا التقييم الخبراء عند الإسترشاد .. بالتجارب التي مرت بها الدول وبالنتائج التي تمخضت عنها هذه التجارب ، نتيجة لاستخدامها طرق التدريب وتتمية المهارات المناسبة ، والتي تؤدي إلى تحقيق أنماط السلوك والأداء بين الجماعة التعلونية سواء الجمعية كمنظمة اقتصادية ، أو الجمعية والأعضاء ، وذلك في ضوء معرفتهم وتفسيرهم لأسباب السلوك وفقاً لمناصر نظرية أسباب السلوك وفقاً

وهـذا التقيرم يسهم إلى حد كبير في وضع خطط وسبل التطوير، محديث أنه يتضمن العديد من التحليلات العلمية .. وهذه التحليلات تتضمن العديد من النقاط التي تعد جوهرية من الناحيتين النظرية والتطبيقية للتخطيط

^(*) يرى علماء التعاون أن العاجة تدعو إلى إيجاد وسائل أفضل لتقييم المشروعات التعاونية وقياس نجاح الموسعات القائمة بأعمال المساعدة الذاتية. ونرجو الرجوع في ذلك إلى " طريقة تحايلية لتقييم التعاونيات الزراعية " المسائم الفرنسي دولفي .. ومراجع أخرى العالمين الألمانيين هائل ومولا.. وزرج والرجوع أيضنا إلى مرجع التنظيم التعاوني تأليف السئاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير ، الناشر : مكتبة عين شمع عام ١٩٧٠ حيث تاول هذا المرجع تقييما علموا للحركة التعاونية المصرية ، مستوى تعليم أعضائها ، ورووس الأموال لجمعياتها ، وإجمالي معاملاتها ، وقصور التشريعات التعاونية عن حسن التعاون المشترك النهوض باعضائها .. إلخ.. إلى غير ذلك.

للمستقبل ، على أن يكون هذا التحليل حرا لا يتأثر بالميل نحو فكرة التمسك بعينة جامدة ، حيث أن تطوير المجتمعات يفرض علينا أن نلم بالوسائل الفقالسة في تحقيق هذا التطوير ، والنتائج المباشرة وغير المباشرة التي تتسرتب على ذلك ، فعما لاشك فيه أن المجتمع قد يتعرض لبعض المشكلات إذا لسم يكن الشحول الذي ينقله من طور إلى طور تدريجياً (وعلى أسس استقرارية ، وإذا لم تتخذ العدة لمواجهة الاحتمالات المختلفة المتوقعة في زمن يقصر أو يطول.

ولعسل مسن أهم الموضوعات التي ينبغي على التنظيمات التعاونية أن توليها عظيم إهتمامها موضوع التقييم في ضوء التخطيط للتعاونية وذلك لأنه وفقا لما يقرره جميع العلماء في الشرق والغرب أن النظم التعاونية يمكن أن تستعايش مع غيرها من الأنظمة ، بل أكثر من هذا يجمعون على أن النظام التعاونسية وأن جميع الانظمة الاقتصادية والسياسية وأن جميع الانظمة الاقتصادية والسياسية وأن جميع الانظمة الاقتصادية والسياسية على أن النظام الستعاون لا يستهدف فقط تحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لمجموع أعضاله ، بل أنه أيضاً يستهدف إعداد المواطن الصالح الذي يستشعر أهميته أعضاله ، بل أنه أيضاً يستهدف إعداد المواطن الصالح الذي يستشعر أهميته تستعين بالتعاون كأسلوب من الأساليب التي تلجأ إليها الدولة لتحقيق أهدافها ، أو أسلوب يلجأ إليه المواطنون طواعية وإختيارا الإشباع حاجاتهم والإرتفاع بمستوى معيشتهم ، فهما الاشك فيه أن التعاون ليس هدفاً في حد ذاته ، بل بمستوى معيشتهم ، فهما الدول لمواطنيها إنشاء منظمات تعاونية في إطار معاييسر سليمة تحقى أهدافهم الاقتصادية والاجتماعية القائمة على مبدأ الإعتماد على النفس والإدارة الذاتية والتمويل الذاتي.

وممسا لا شسك فيه أن مصر شأنها في ذلك شأن كثير من دول العالم تعالى بعض المشكلات التي تجعل من الضروري الأخذ بأسلوب التعاون على أسسس علمية ، حتى يمكن أن يحقق معالات مرتفعة للتنمية ، وتحقيق هذه المعدلات المسرنفعة في التنمية هي أمل مصر ، ومن هذا الفهم فإن التعاون

^{*} أوضح الرئيس حسني مبارك في حواراته مع أبنائه الطلاب أنه راعى في برنامج مصر للإصلاح الإقتصادي أن لايتم طفرة واحدة ، والهدف الإساسي من وراء ذلك هو حماية مصلحة القاعدة العريضة من أصحاب الدفل المحدود.

يــؤمن بـوحدة المـصالح الاقتـصادية المـشتركة حتى يمكن تدعيم البناء الاجتماعي والاقتصادي فيها على أساس قوى ومتين.

ومن هذا المنطق فإنه ينبغي على الحركة التعاونية المصرية ، أن تهتم إهستماماً كبيسراً بالتخطيط الذي يتناسب مع واقع التعاونيات ، وينتقل بهذا الواقع تدريجياً نحو تحقيق الأهداف المرجوة ، ولعل هذا يوضّح الدور الذي تقوم به علوم السلوك التنظيمي في تحقيق التطور المنشود ، ويؤكد علماء الستعاون علسى أن التقييم المستمر كعنصر من عناصر تصميم الخطط على المستوى القصير أو المتوسط أو البعيد له أهمية كبرى للتعرف على جوانب المضعف والقوة في التعاونيات ، وبالتالي تجنب عوامل الضعف ومعالجة آثارها بالوسائل العلمية المناسبة.

ويرى علماء الاجتماع ضرورة تقييم السلوك الإنساني المرتبط بتدفق حسركة العسل من خلال النشاط اليومي ، سواء في ذلك التفاعل بين العضو الفسرد والجماعة التسي هسو جزء منها والمجتمع الذي يخدمه ، وتجاويه الأخلاقسي والمهني فيما يتعلق بروح الإيثار وحسن أداء الخدمات ، وصولا السي التنمية الإجتماعية والإقتصادية ، وما يرتبط بتحقيق هذه الأهداف من حيث التأثير في أفكار الناس وإتجاهاتهم وسلوكهم ، وإكساب الجماعة القدرة على العمل الجمعي ، وتقليص الفجوة بين حاجات الناس وبين وسائلهم في إشباع هذه الحاجات.

والمديسر التعاونسي(*) يسدخل فسي صميم إختصاصه تنمية المنظمة التعاونسية وكذلك تنمية المجتمع ، وهو أساساً يعمل مع جماعة الأعضاء ، ويستعين في أداء وظائفه بالكثير من المفاهيم الأساسية المرتبطة بديناميكية الجماعة من حيث تشجيع المبادأة ، والمساعدة الذاتية ، وتبادل المساعدة ، وتنمية المهسارات والقدرات فسي إطسار برنامج متكامل لتنمية الجمعية والمجسمع ، وهذا يتطلب بالضرورة توافر متطلبات التربية الأساسية Social education

أخرجو التكرم بالرجوع إلى " الهوية التعاونية " التي أصدر ها الحلف التعاوني الدولي في مزتمره الذي عقد
 بالتفريستر بالجهترا عام ١٩٥٩ ، عدث شاركتا في مسياعتها ، وأصدر الحلف التعاوني إعلاما بها بغمس
 لفات ، وكنا لي شرف ترجمتها باللغة العربية وضمنتها مراجمي التي صدرت بعد هذا التاريخ ، وهي
 توغيم بصريح اللغظ ضرورة إهتمام التعاونيين بنشون ومصلح المجتمع.

أو تعليم الجماهير Community education ، أو تعليم المجتمع المحلي نشمية المجتمع المحلي Community education ، حيث أن هذه الجوانب تعتبر من أساسيات تنمية المجتمع ، وتقوم بدور على جانب كبير من الأهمية في الإسهام في حُسن إحداد العضوية الواعية المستنيرة التي هي حقاً وصدقاً قوام المنظمات التعاونية ، وتنمية القيم الخلقية والشعور بالتضامن الإنساني ، فضلاً عن دورها في التوعية والتنوير وتغيير إتجاهات الناس ، والإسهام بدور إيجابي فني حل مشكلاتهم البيئية ، ونحو العمل الجمعي لحل هذه المشكلات ، ومن هنا يفضل علماء الإجتماع إنباع الطريقة الجماعية فيما يتعلق بطرق التربية الأساسية ، وذلك بدلاً من المحاضرات والدروس التقليدية ، أخذاً في الإعتبار الحياة ، وقد إكتسبوا هذه الخبرات من واقع أعمالهم اليومية ، والكثير منهم قد بيناتهم .

ولعسل مسا ذكسرناه آلفا يوضّح أهمية ما تتضمنه مناهج الدراسة في المعاهد التعاونسية في شتى أنحاء العالم فيما يتعلق بتعميق مفهوم الخدمة الإجتماعسية للدارسسين ، وأسلوب حل المشكلات وإتخاذ القرارات في إطار الجهود المسبذولة لخدمة الفرد Social case work ، وكمناعسة والجماعسة Social group work وتنظسيم الجماعسة وتوسيم المحاسسة الإعضاء organization في المواقع، مسؤكدين على أهمية أن يقعرفوا على أسباب القعل (أ).

الآفاق المستقبلية والسلوك التنظيمي :

ولعل من أهم الاتجاهات التي ينبغي أن ندخلها في الاعتبار عند الأخذ بمفهوم واقسع إدارة التعاونيات وأفاقها المستقبلية هو تظليب الصالح العام ووضعه فوق كل إعتبار ، وأن صالح الجماعة أهم من صالح الفرد ، ومن أجل هذا فإن الجمعيات التعاونية المحلية كوحدات إنتاجية هامة مسئولة عن أجل هذا فإن الجمعيات التعاونية المحلية كوحدات إنتاجية هامة مسئولة عن

[&]quot; يرجع إلى مرجعنا بعنوان " تنظيم وإدارة النشاط التعاوني في عالم متغير " حيث تضمن البحوث المتطقة بموضوع" الجوانب المرتبطة : لماذا تنجع التعاونيات ؟ . و لماذا نقطل ؟ . " وذلك من واقع ما دار في القدوة الدولية التي دعت إليها المنظمة الدولية اللتمرة فيما وراء البحار والتي غشت بواشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية في عام 1740 ، وقدمنا بحثاً في هذه القدوة تضمنه المرجع المبابق الإشارة إليه.

ممارسة العسل الاقتصادي والاجتماعي بما يحقق صالح الأعضاء وأيضاً وايضاً المحسلة المجتمع والمنطقة التي تعمل فيها ، وهذا يتطلب بالضرورة توجيه العمل وفق البرنامج الذي ينبغي أن يوضع بأسلوب علمي أشرنا إليه سابقا ، بحيث يتناسب مع النشاط الاقتصادي داخل المنطقة التي تعمل فيها الجمعيات ، والنشاط الاقتصادي العام للدولة ، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة إهتمام المستويات العطيا مسن التعاونيات ببرنامج الجمعيات المحلية ، وذلك لأن النساط التعاونيات يلانامق مع نشاط الدولة ، ويعمل في إطار الخطة العامسة لها بحيث تعرف كل وحدة إنتاجية تعاونية دورها في الخطة وتكون مسئولة عنها ، ومن هذه الحقيقة تحتاج التعاونيات إلى تتمية المهارات مهنيا وسلوكيا.

والمعتقد أن الوحدات التعاونية ينبغي عليها أن تبنل أقصى طاقاتها وإمكانياتها مستعينة في ذلك بكل الخبرات الإستشارية والطاقات المتاحة لدى الدولية عن طريق جامعاتها وكلياتها ومراكزها البحثية أو لدى المستويات التعاونية ، وكذلك أيضاً خبرات أعضاء مجالس الإدارة المنتخبين الذين ينبغي عليهم أن يقوموا بدور على جانب كبير من الأهمية في المسئوليات المنوطة بالإدارة العليا ، وذلك في نطاق جماعية القيادة التي تعتبر من أبرز سمات الحركة التعاونية ، ومن خلال جماعية القيادة تبرز التنظيمات التعاونية القيادات التي تحتاج إليها في عملية التطوير.

ولا شك أن من بين المهام التي ستهتم بها هذه القيادات معالجة شينون الحسركة التعاونية في مصر ، بالإضافة إلى الحركات التعاونية في السدول العسربية ، والتنسسيق بين النظم التعاونية فيها ، ودراسة مشكلاتها واعداد خطط للنهوض بها ، ووضع برامج التدريب والعمل على تحقيقها ، ورسم سياسة تبادل الخبراء وإيفاد المبعوثين والعمل على تشجيع الاستفادة من التجارب القطرية وإجراء الدراسات الميدانية وتطوير الكوادر العاملة في مجال الأشطة التعاونية المختلفة ، وغير ذلك من الوسائل التي تدفع الحركة التعاونية وتحقق تقدمها ، ومن هذا الفهم فإن فترات التحول لتحقيق الأهداف تستطلب النهوض بالأداء المهني والسلوك التنظيمي القائم على العمل بروح الفسريق المدرب تدريبا مناسبا وبذلك تحقق معدلات أعلى في التنمية والاقتصادية.

وقد يكون مسن المناسب في هذا المقام أن نوضّح أن منظمة العمل الدولسية أوضدت أنسه يحسن وضع سياسة للإستخدام للنهوض بالأعضاء والقرى الوظيفية في إطار السلوك التعاوني الذي يجمع بين الأخلاق والعلم، وكان من بين أهم التوصيات التي تضمنتها هذه السياسة النقاط التالية("):

- ا) تأكيد استراتيجية التنمية على مواصلة تحسين رفاهية الإنسان أولاً مع زيادة نفع الآخرين ، مع الأخذ في الاعتبار أن في الإخلال بمفارقات الرزق إضرار بالعدل وإنحراف بالتنمية والتي تتجه الأن إلى الجانب الاجتماعي أكثر من غيره ، والسياسة تطالب بإحداث تغييرات أساسية لتحقيق هذه الأهداف ، ويركز مدير البنك الدولي للتنمية والتحمير على إهاتمام كل دولة نامية بتحسين دخل للتنمية والتحمير فقراً من سكاتها عن المتوسط القومي وبمعدل أسرع.
- التركيسز على زيادة الاستخدام بمعدل أعلى ليس في أنشطة القطاع الحسيث فحسب ، بسل كهذلك عن طريق خفض كبير للبطالة والاستخدام القاصسر ، وعلى الدول المتقدمة والمنظمات الدولية المساعدة في تفهم التكنولوجيات المتمشية مع ظروف وحاجات كسل بلد نسام ، متجنبة إساءة إساءة استخدام الموارد المحدودة في تكنولوجيات غير مناسبة سواء لرأس المال أو الأرض أو الموارد الطبيعية الأخرى ، وعن طريق الاستخدام الأمثل للقوى العاملة العاطلة ، والأخذ بأسلوب التدريب التحويلي لمعالجة الإستخدام القاصر ، مع زيادة الانتاجية لقوة العمل ، ومسادة فئات المجتمع ذات الانتاجية المستعدن في ذات الانتاجية المستعدن في عملها بالعدد والأدوات التي تساعد على تحسين دخولهم وإرتفاع إنتاجيتهم وإسماع اسواق منتجاتهم.
- على الدول النامية أن تعني عناية كبيرة بإحصاءات القوى العاملة لتخطيط استخدامها في أهداف إنتاجية واقعية ، وأن تعيد النظر في

^{*} تقرير منظمة العسل الدولية المنضس بعض جوانب سياسة الاستقدام في الجمعيات التعاونية ، ويرجع في ذلك إلى مرجعا بعنوان " أساسيات الإدارة التعاونية ".

مخسئف السياسات المؤثرة على الاستخدام ، والتي منها الضرائب والسنجارة والسنقد ، علسى أن تلتزم الدول المتقدمة بتغيير أنماط الستجارة الدولسية بما يسمح بتصدير المنتجات المصنعة ونصف المصنعة إليها من الدول النامية.

٤) الإهـتمام بتحسين معدل الاستخدام الريفي مع الإستفادة من فائض قوة العمل في الأشغال العامة ، وتوصى منظمة الأغذية والزراعة بالنسبة لهـذا المجـال بتنويع الزراعة وتكثيفها مع إقتران ذلك بالدخـول فـي مجـال التـصنيع الزراعي للحاصلات المناسبة ، والاهتمام بالتدريب المستمر لقوة العمل الريفية.

التنمية البشرية للجماعة التعاونية:

يرى علماء السلوك التنظيمي أنه يقع على عاتق المديرين مسئولية كبرى فيما يتطق بالنهوض بالجماعة التعاونية الذين يمثلون القوى العاملة في المنظمات التعاونية بالنسبة للأعضاء المنتمين للمنظمات التعاونية ، ومن هذه الحقيقة فإنه ينبغى على مديري المنظمات التعاونية مسايرة التطور الطمى فيما يتعلق بالنهوض بالأعضاء والقوى الوظيفية ، وذلك عن طريق إجراء البحوث اللازمة في التعامل مع المشكلات المتعلقة بالأفراد ، ومما لاشك فيه أن المديرين يستطيعون أدآء أعمالهم بفاعلية أكثر إذا ما أدركوا أهمية الملاحظة والتشخيص والتحليل والتطبيق ومارسوا هذه الوظائسف بعناية ، فالمدير هو الشخص الذي تقع على عاتقه كما سبق وأن ذكرنا هذه المستولية ، فهو الذي يلاحظ الأداء ، وهو الذي يتخذ القرارات التبي تستطق بالتثقيف ، ويجمع علماء التعاون في العالم على أن الحركات التعاون ية في الدول النامية في أشد الحاجة إلى تبنى سياسات الإستثمار البيشرى ليصالح بناء تنظيمات تعاونية قادرة ، حيث أن أعضاء الجمعيات التعاونية هم أساس بنائها التنظيمي الديمقراطي ، الأمر الذي ينبغي معه رسم الخطط التعاونية النوعية للتوجيه المهنى وإرتفاع القدرات ، مع التوسع في نـشر بـرامج الـتدريب اللازمـة لمساعدة العضو على اكتشاف قدراته ، وإرشاده إلى طريق تقدمه ، لأنه أقدر من غيره على إنباعه وهو أولى بنفسه ، أملاً في إظهار الطاقات الخلاّقة في الإنسان والإستفادة من المواهب الكامئة في قوة العمل ، فما الإنفجار المعرفي والتكنولوجي الذي يعيش فيه

مجتمعة الدولي المعاصر الآن إلا حصيلة جامعة لكل ما يبتكره المبتكرون ويجدده المجدون ويبدعه المبدعون.

وبرى علماء الإدارة أن أغلب المتغيرات^(*) في المنظمات تذهب بعيداً عسن أداء الجسوانب الفنية في العمل ، فهذه المتغيرات غالباً ما تتمثل في تعديلات تجريها المنظمات في السلوك الوظيفي للإنتقال تدريجيا نحو تحقيق الرضاء الوظيفي للقوى العاملة ، وبالتالي الأداء السليم للأعمال.

وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية:

Most changes in organizations go far beyond the technical aspects of doing work, they usually involve alterations that influence the work satisfaction of the employees.

من أجل ذلك ندعو الحاجة إلى ضرورة إتصال العلم التعاوني في مجالات المسوارد المادية المناظرة مجالات المسوارد المادية المناظرة لتسخير كل ما وصلت إليه التكنولوجيا في خدمة النشاط التعاوني ، فما الاسسان إلا الوسيلة القادرة على الربط بينهما ، وعن طريق تدريبه تندفع مركبة التطور ، ومن أجل رفاهيته ثبذل كل الجهود.

وقد يكون الأمل المرتجى أمام الحركات التعاونية في الدول النامية المستقدم هـو إحداث تغيير مجد وفعًال يتصف بالشمول والترابط ، ليتم على جبهات كثيرة كي لا يترك سبيلاً من آثار التخلف ومظاهره وأسبابه إلا وقد علجهات كثيرة كي لا يترك سبيلاً من آثار التخلف ومظاهره وأسبابه إلا وقد بكل ذلك ، وإلا استغرقت فـي سعيها مالا يقل عن حقبة الزمان التي بكل ذلك ، وإلا استغرقت فـي سعيها مالا يقل عن حقبة الزمان التي استنفذتها المجتمعات المتقدمة، والتي لا سبيل لإدراكها ما لم تتغير أساليب السنمو وإستراتيجيته ، بـشرط أن تراعى الحركات التعاونية في أولويات التحرك ، تلك الأمور ذات التأثير المضاعف في إحداث التغيير.

Organizational Behavior : Core concepts, By Robert P. Vecchio, Published by Harcourt, Inc. 2000.

التطيم والتدريب والسلوك التنظيمي:

وليكن واضحاً ومفهوماً أن التطيم والتدريب التعاوني سيظلان المحدخلان الطبيعيان في تغيير قدرات الإنسان وتنميتها ، مع الأخذ في الإعتبار أن نظم الحوافز سواء للفرد أو الجماعة أو للمجتمع تعتبر أقوى العصوامل تأثيراً على الإنسان وتوجيها له متى وجد المناخ الصالح ، الأمر الذي لا ينبغي أن تغفله التنظيمات التعاونية بل تضعه دائما نصب عينيها في كل تخطيط لتنمية شروتها البشرية ، فبينما يتكفل التعليم التعاوني بنشأة الفرد في مراحل تطوره ليكسبه من المهارات الأساسية التي يحتاج إليها للإلتحاق بعمله وبدء معاشه ، فإنه ينبغي المداومة على مراجعة عناصر التدريب التعاونيي المستمر من أجل حسن إعداد الفرد مهنيا وسلوكياً في مراحل أربع ، وفي جميع هذه المراحل ينبغي الاهتمام بغرس مفهوم مبدأ الاعتماد على النفس والمسئولية الذاتية والإدارة الذاتية ويمكن إيضاحها على النحو التالى :

تـتخلل المسرحلة الأولسى سسنوات التعليم العام لتوجيه الفرد ليحسن المتساف نفسه أمام مجالات العمل المتنوعة ، فيقبل على دراسته وقد شارك في إتخاذ قراره بشأنها.

تتضمن المرحلة الثانية إكساب الفرد التخصص الفني أو المهني مقترنا بالعمل مع الآخرين عندما يتم داخل العمل أو في مراكز التدريب ، وعندنذ ترتبط النظرية مع التطبيق ويرفع العمل الصالح الكلمة الطيبة ليواصل الفرد جني ثمار تقدمه ولتنزل السكينة على قلبه باطمئناته على مستقبله.

وتعد المرحلة الثالثة الفرد لعمل معين أو وظيفة محددة بإعطائه قبل ممارستها القسط المناسب من المعارف والمهارات والنظم ، وبذلك يجتاز معبر حياة الدراسة إلى حياة العمل في ظل إشراف حريص قادر.

وتتعهد المرحلة الرابعة بتنمية خبرات الفرد وقدراته على إمتداد حياة العمل ليكتسب عن طريقها مهارات إضافية تفتح له أبواب كسبه وتزيد من

رزقه ، فلا تتركه يركن إلى لين الحياة أو استضعافها ، بل لِكُل درجات مما عملوا.

وقد يكون من المناسب في هذا المقام أن أوضح أن جميع المؤتمرات التعاونية التي عقدت في مصر ، وفي جميع الدول العربية ، أوصت بأنه ينبغي أن يكون هناك تجاوب عام نحو نشر الثقافة التعاونية في شتى مراحل التعليم على إختلاف أنواعه وتدرج مستوياته ، وذلك بأن يعاد در اسه مناهج التعليم بحيث يفسح المجال لتدريس التعاون وفلسفته ونظمه ومشكلاته كمادة مستقلة في المدارس والمعاهد والكليات ، وأن تكون هناك علاقة وثيقة مستمرة بين الجامعات والحركة التعاونية ، وذلك عن طريق إفساح المجال لمسن تتوافر فيهم من القوى الوظيفية المنتمية إلى التنظيمات التعاونية شروط الإلتحاق بالدراسات العليا المتخصصة.

وقد يكون من المناسب أيضاً أن تشير إلى توصية منظمة العمل الدولية فسيما يتعلق بالتعليم التعاوني في إطار التوصية رقم ١٢٧ لسنة ١٩٦٦ حيث قررت أنه :

- پجب أن تتخذ الإجراءات الكفيلة بنشر الدراية بمبادئ التعاونيات وأساليبها وإمكانياتها وحدود نشاطها ، على أوسع نطاق ممكن بين شعوب الدول النامية.
- ") يجب تنظيم التعليم المناسب للقوى الوظيفية في البنيان التعاوني ، على ألا يقتصر ذلك على المدارس والكليات التعاونية وغيرها من المراكز المتخصصة ، وإنما يجب أن تمتد أيضا إلى المعاهد الدراسية الأخرى التي يرتبط تخصصها بطبيعة العمل الذي يمارسه الموظف.

إحداد التعاونيين والسلوك التنظيمي :

يقع على أية جمعية مهما كان نوعها أو وظيفتها دور أساسي في إعداد الفسرد العضو وتنمية مهاراته وقدراته حتى لقد وصفت النتظيمات التعاونية بأنها منشأت تطيمية لمواصلة إرتفاع مستوى التعليم الذي بلغه الفرد في بداية الإلتحاق بها ، وذلك لتهيئته نظروف العمل وطبيعة الأداء الذي سيقوم

به ، لأن تقدم الجمعية ورقيها يطالبان بتطوير الخيرات والمعارف ، كما أن طموح الفرد وأماله يساعدانه على التكيف بما يحتاج إليه ، لذلك فهي معنية بتنمية مهارات الفرد واستخدامه إستخداما كاملاً منتجا ، كما تسعى في نفس السوقت إلى ترشيد قدراته وتوجيهها الوجهة التي يصلح لها ، ليس لمجرد تحقيق عائد أو ضل كمقابل التعويضاته بل إسهامها في تدعيم الكيان الإجتماعي والإقتصادي للأحضاء والمجتمع بما تضيفه من إنجازات في الإستاج والخدمات والتصدير ، وبما تشهد عليه جهودها في تعبلة المهارات التي قلمت بتدريبها في إطار قوى العمل والققمين بالأعمال الإدارية بصمورة توكد إنسجامها وتناسقها وتعاونها لصالح طبيعة عملها وكفاءته ، والإرتقاء بمستوى السلوك في المنظمات التعاونية والمجتمعات التعاونية والنهوض بالمجتمع الإسائي.

وقد يكون من المناسب في هذا المقام أن نوضع أن تقرير الحلف التعاونسي الدولسي (*) فيما يختص بمراجعة المبادئ التعاونية يقول في هذا المخصوص "ليس من المصادفات أن يكون كثيراً من رواد وقادة التعاون البارزين معلمين شعبين عظاماً أيضاً ، ذلك لأن الكفاح من أجل إعادة بناء السنظام الإقتصادي على أساس من المبادئ التعاونية يتطلب تنظيماً وفكرا ليختلف عن نظم وأفكار كل من المشروعات الفردية أو الحكومية ، فيتوجه الستعاون بصفته شكال من المساعدة المتبادلة إلى دواقع أخرى غير دوافع الخرية أو المتركزة على مراعاة الذات أو الطاعة لسلطة قائمة ، وليس الإنضباط الذاتي الجماعي شيئا يوجد تلقائيا أو ينمو بنفسه ، لكنه يحتاج لكي ينمو وينتشر إلى عناية وجهد ، ويحتاج التعاون لمن يمارسونه بحسق وفاعلية إلى قبول أفكار جديدة ومستويات سلوك جديدة وعساديات التعاونية ، ولذا لا يمكن لأي مؤسسة تعاونية أن تغفل الحاجة إلى تعليم وتثقيف اعضائها بالطرق المناسبة حفاظا على مصالحها الخاصة وبقائها ذاته.

وينبغي أن يكون واضحا أن مسئولية تنمية القوى العاملة في التعاونيات وحسن التخطيط لها مسئولية مشتركة ومتصلة تتحملها أمالة هؤلاء السنين يخططون على مستوى الدولة .. أو الذين يخططون على

قلم المعهد العالمي للدراسات التعاونية والإدارية بنشر هذا التقرير عند صدوره على نطاق واسع ، وراجع التطورات التي
 أضبطت إليه عَيْر المسئون الماضية حتى الآن ، ومن أهمها صدور مبادئ " الهوية التعاونية " التي شارك المعهد في
 صباعتها وترجمتها ، وتوزيعها على جموع أعضاء الخطف التعاوني الدولي.

مستوى منظمات القمة التعاونية .. أو الإعلام التعاوني الذي يهتم بمشكلات الحركة التعاونية وإيجاد حلول لها وفوق كل ذلك أن يحظى التعليم التعاوني بعناية الدولة من قاعدة البناء التعليمي حتى قمته ، موجهين النظر إلى أن إهستمام الجامعات بالتطيم التعاوني من منظور جامعي معاصر ، سوف يدفع الباحث ين والدارسين على مستوى الماجستير والدكتوراه إلى تقديم البحوث المرتبطة بمشكلات التعاون وإيجاد الحلول الطمية .. وتمند هذه المفاهيم إلى أي شـخص فـــى موقـــع المسئولية التعاونية ، وعلى وجه الخصوص الذين يعملون في حقل التعليم والتدريب .. و ينبغي أن يتضامنوا من أجل إعداد الإنسسان التعاوني سواء في ذلك الإنسان المنتمى إلى التطيم التعاوني ، أو الإسسان المنتمس إلى الجهة الإدارية المشرفة على الحركة التعاونية ، أو الإسسان المنتمسى إلى البنيان التعاوني المتكامل من قاعدة البناء حتى قمة الهرم ... ، ينبغى حُسن إعداد هذا الإنسان ليخرج في أكمل صورة وأحسن أداء ، وأن يتحقق أسلوب علمي يُمكِّن جميع الأطراف من عمل متعاون بنَّاء يسشد فيه المجتمع بعضه بعضا ، كما يحرص في نفس الوقت على التنافس الرشيد القائم على الأخلاق والعلم وصالح المجتمع ، والتمسك بهذه العناصر عند التطبيق ، وبذلك تتدعم سمعة قطاعات التعاون لدى المجتمع عندما يجد أن كل فرد في قطاعات التعاون يعمل بروح التعاون التي تستند إلى التعاليم الروحية والدنيوية والمهنية ، ويخدم المجتمع بنفس راضية لا حُبا وتزكية له في النسياه فحسس ، بل رفعا لدرجته ومنزلته في آخرته ، ومع ذلك فإن مسئولية حسن الإستفادة من الموارد البشرية تعد من أكثر المسئوليات تحدياً للإدارة الحديثة في التنظيمات التعاونية.

الحلف التعاوني الدولي ونظرته المستقبلية:

من الحقائق التي أثبتتها الدراسات العلمية المنبئة عن الهيئات العالمية ، كالمجلس الإجتماعي والاقتصادي المنبئق عن هيئة الأمم المتحدة ، والحلف التعاوني الدولي ومنظمة العمل الدولية ، والحوار القائم بين الدول الصناعية والدول النامية ، أن الفوارق تتسع بين الدول الغنية والدول الفقيرة وأن عالمنا المعاصر مهدد بإنهيار نظامه النقدي ، وأنه ينبغي على المجتمع الدولي أن يستعاون من أجل إيجاد نظام إجتماعي إقتصادي جديد تتحقق فيه تكافئ الفرص ويستم بموجبه إعادة توزيع الثروة ، بحيث تنال فيه الدول النامية حقها العادل من الدخل الذي يسهم في تحسين شئون مواطنيها الاجتماعية

والاقتصدية ، وتجمع الدراسات على أن النظام الجديد ينبغي أن يكون للتعاون فيه أوفي نصيب ، حيث أنه يرتبط بالقاعدة العريضة من المواطنين وأن أشكال التعاون ينبغي أن تتطور ، بحيث تأخذ شكل المركبات التعاونية العصرية ، وأن تنتشر على هيئة سلسلة متجانسة الصورة ، وتخدم الأعضاء والمواطنين في شتى المجالات التي ترتبط بلحتياجات الإلسان المتزايدة وفقا للتطورات والمتغيرات المتوقعة (أ) ، وفي ضوء هذه المعاني أصدر الحلف التعاونيس الدولي القرار الآتي لجميع الحركات التعاونية ، مناشداً إياها إتخاذ الإجراءات اللازمة للتنفيذ.

قــرار الحلــف التعاونــي الدولــي بتدعــيم التنمــية التعاونــية وبَيّنيها أشكالاً عصرية وخدمات عصرية :

الأمل .. والعمل :

إن المؤتمر السابع والعثرين للحلف التعاوني الدولي :

سرحب: بالتقريس الذي وضعه الحلف لما ينبغي أن تكون عليه التعاونيات مستقبلاً ، والذي يصف الظروف الاقتصادية المحيطة بالتعاونيات في المستقبل ، أو التي يحتمل أن تعمل من خلالها التعاونيات في العقدين القادمين ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالنقص المتزايد في البترول ، وما يحتمل أن يتسرتب على ذلك من استمرار ضغوط التضخم ، وكذلك الإرتفاع في معدل السبطالة ، وإحتمال إستمرار الركود في المعاملات الستجارية ، هذا بالإضافة إلى إحتمال زيادة الحواجز في المعاملا التجارية وإنهيار النظام النقدي العالمي.

ويقبل : وجهات النظر التي يتضمنها التقرير فيما يتطق بالتحذير من الهسوة المتزايدة بين الدول الصناعية الغنية والدول الفقيرة النامية بالرغم من الجهود التي تبذلها الأمم المتحدة والوكالات المتخصصة لمساعدة الدول

نرجو التكرم بملاحظة أن هذاك الحيد من الدراسات التي أعت خصيصا للمؤتمر السابع والحثرين للحلف التماني التعاني الدولي الذولي الدولي خقد في الكوبر على المراحد المنافر المسابع المراحد المراحد المراحد المراحد على ١٠٠٠ لم استمر التقديق في واجتماع المقداد المراحد المواجعة في المراحد المواجعة المراحدة المواجعة المراحدة المواجعة المراحدة المراحدة المواجعة المراحدة المراح

النامية ، ويُنْتَي على الاقتراحات البناءة التي تضمنها تقرير اللجنة المستقلة عن الموضوعات المرتبطة بالتنمية العالمية.

ويلاحظ: أن التقرير يأخذ في الحسبان الأزمات المحيطة ، والحاجة إلى الحفاظ على المصادر الطبيعية ونقاء البيئة وإرتفاع معدل الهجرة إلى المسدن ، وإحسمالات المجاعسة المترتبة على نقص الغذاء العالمي نتيجة للنقص في الإنتاج الغذائي وعجزه عن تلبية إحتياجات الأعداد المتزايدة من سكان المدن.

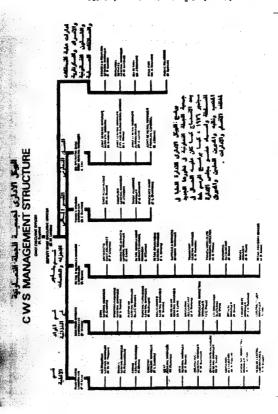
ويسؤكد : الحاجسة إلى تأمين السلام ، ويحذر من النكبات التي سنقع في البشري في حالة عدم سيادة السلام ، ومن أجل هذا ينبغي إجراء خفض كبير فيما يصرف على معات الحروب.

ويعترف : بأن التعاونيات ستواجه مصاحب متزايدة في عالم تتركز فيه الثروة في حدد قليل من الأفراد في كثير من الدول ، وكذلك في مواجهة القوة والثروة المتزايدة للشركات المتعدة الجنسية التي تعود أرباحها على أحداد قليلة.

ويسرحب: بنظام إجتماعي وإقتصادي يستند إلى أسس تساعد على إعطاء الأمل للجنس البشري ، مثل إيجاد نظام إقتصادي يهتم بما يترتب على إنعدام تكافئ الفرص في النظام الاقتصادي القائم على دوافع الربح بغض النظسر عن إهتمامه بمقابلة إحتياجات الإنسان ، وعلى سبيل المثال العصل على إيجاد نظام يُقدّم إقتراحات بناءة من أجل إستراتيجية جديدة العسل على إيجاد نظام يقدّم المتحدة يُمكن من خلاله تحقيق عدالة توزيع الشروة ، وتوضيح الفوائد التي تعود على العالم من إقامة نظام إقتصادي جديد تساهم في إقامته القاعدة العريضة من المواطنين في الشعوب بالإشتراك مع المراة.

ويعان: أن الاهتمام المتزايد بتدعيم التنمية التعاونية يعتبر واحداً من الاتجاهات التي يمكن من خلالها تحقيق هذه التنمية وتحقيق إسهامات كبيرة فيما يستعلق بحل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي يشهدها مجتمعنا المعاصر.

لهيكل الادارى لجمعية الجملة الانجليزية



لعسل نظــرة إنـــي الهيكل الإداري لجمية الجملة الإنطيزية بعد إعادة تنظيمها عام ١٩٧٧ ، وثورة التربيب التي أجرتها على يد أساتةة الجمعــات الإنجليــزية ، بما يرقي بمستوى السلوكيات والمهارات والأداء إلى المستوى الذي يتقسب مع لفة العصر ، والمعتقد أن ما نشهده من تتاقيع هذا التطوير بعطينا صورة مُشركة لما يحقله القطاع التموني إذا جمع بين الحمنيين ، حُمن الأخلاق ، وحُمن الإحداد المهني.

ويطن : بأنه ينبغي إعطاء أولوية قصوى لما يأتى :

- أ) تنمسية التعاونسيات السزراعية بين صغار المزارعين وعلى وجه الخسصوص في الدول النامية ، مع إعطاء أهمية خاصة لزيادة الإنتاج الزراعي وتحقيق عائد أفضل للمنتجين.
- ب) تستجيع التعاون بات الصناعية وكذلك تشجيع تحويل مشروعتها الصناعية إلى تتظيمات تعاونية بأسلوب تتوافر فيه الحوافر ، وإرتفاع الكفاءة الانتاجية ، وإنخفاض معدل البطلة ، وكذلك تحسين العلاقات الصناعية ، وإنتهاج سياسات يتحقق فيها مزيد من العدالة فيما يتعلق بتوزيع الدخل.
- ج) تحقيق مزيد من الرعاية للتعاونيات الاستهلاكية باسلوب من شائه التأكيد على طبيعة هذه التعاونيات التي تتميز عن غيرها من تجسارة القطاع الخاص ، وأن شدار باسلوب يحفظ على هذه التعاونسيات إستقلالها وديمقراطية إدارتها في إطار من رقابة أعضائها.
- د) إنساء سلسلة من التعاونيات المتخصصة المتعددة النشاط أو الجمعيات المتعددة الأغراض ، وعلى وجه الخصوص في المناطق الحصارية ، وأن تُسدار بأسلوب يمكن من خلاله تزويد الأعضاء بخدمات إقتصادية وإجتماعية واسعة ، كالإسكان والإقراض والبنوك والتأمين والمطاعم والخدمات الطبية والسياحية والترويحية ، وإنشاء مركز تعاوني كبير في المناطق الحضارية المجاورة للتجمعات السكانية يستطيع تقديم هذه الخدمات.

ويعتبر : أن هذا التقرير بداية لعملية مستمرة من البحوث والنقد الذاتي عن طريق المنظمات التعاونية الدولية :

ومن أجل ذلك :

يطالب: المنظمات الأعضاء بإيجاد الوسائل، إما عن طريق إعتمادها على نفسها أو من فلائنين معا،

للمساعدة على إمكانية تطبيق الخطوات الأربع التالية من أجل التنمية التعاونية :

- أ) الدراسة الدقيقة لتقرير الحلف عن التعاونيات عام ٢٠٠٠.
- ب) المسائركة فسي مسزيد من النقاش حول ما يتضمنه التقرير من إمكانيات التطبيق.
- ج) إختسار الإقتسراحات والحلسول التي تتناسب مع ظروف كل دولة والتي يمكن من خلالها حل ما قد يعترضها من مشكلات.
- د) إجراء الدراسة اللازمة ، وإن إقتضى الأمر إجراء برامج بحثية تستطق بدراسة مستقبل الحركة التعاونية على إختلاف أوجه نشاطها في إطار من النظام التعاوني القائم ، ومستجدات النظام العالمي الذي تتضح ملامحه تدريجيا ، ويتعرف المجتمع على هذه الملامح من خلال ما تصدره المنظمات الدولية في هذا الشأن.

ويطلب: من هيئة الأمم المتحدة ووكالاتها المتحدة الإستمرار باقصى ما لديها من طاقة وإمكانيات لوضع إستراتبجية للتنمية العالمية من شأتها إيجاد نظام إقتصادي دولي جديد يحقق مزيداً من المشاركة بين المجتمع الدولسي وعائدا أفضل لتوزيع الثروة الناجمة عن هذه التنمية ، وفي نفس الوقت يحقق هذا النظام الجديد ظروفاً ملامة للتنمية التعاونية.

ويطلب : مسن المنظمات الأعضاء أن توالي بصفة منتظمة الجمعية العمومية للحلف بتقارير منتظمة عن نتائج دراساتهم وجهودهم فيما يتطق بمستقبل الحركة التعاونية في بلادهم.

قادة التعاون ونظرة مستقبلية:

من الأمور التي ينبغي على قادة التعاون أن يحرصوا على تطبيقها ، ذلك الإجماع الذي نسادى بسه علماء التعاون في العالم أجمع ، من أن الستعاون ، شساته في ذلك شسان جميع المنظمات الأخرى بصفة عامة والتنظيمات الديمقسراطية بسصفة خاصة ، ينبغي أن يعتمد على عزيمة

الأعضاء في حُسن إختيار أصلح الأشخاص القادرين على توفير الإدارة السليمة للتنظيمات التعاونية واستمرارها ، إعمالاً للقاعدة الإدارية التي تقول " إن الإختيار الحسن هو أفضل السياسات (the best policy).

ونسرجو أن يكون واضحاً أن مسن المفاهيم السائدة في الحركات التعاونية من قبل الأعضاء يعبر دليلاً على نضج الأعضاء ، وله أبعاد على جاتب كبير من الأهمية ، حيث أن هسنه القيادات ستبذل الجهد الذي ينعكس أثره على بقية الأعضاء التعاونيين وبالتعاونيين وبالتعاونيين وبالتعاونيين وبالتعاونيين أسمائح التعاونيين " ، وهذا هو المفهوم الذي يؤمن به التعاونيون في شتى الحسالم عندما يستكلمون عن الديمقراطية التعاونية . . أو التمثيل الديمقراطية التعاونية . . أو التمثيل

ومسن بسين القضايا التي ينبغي أن يهتم بها التعاونيون قضية إعداد القيادات التعاونية وقد يتطلب ذلك في رأينا إثارة التعاولات الآتية :

١) هل يعرف التعاونيون مسئوليات القيادة ؟

- •) تقتضي طبيعة التنظيم التعاوني ذاته إنتخاب قادة من الأعضاء ، وقد يكون بينهم أعضاء غير متخصصين مهنيا ، ويصادق المجلس على إختيار القوى الوظيفية التي تتولى النشاط التنفيذي ، وقد بُذلت خلال العديد من السنوات الماضية في كثير من الحركات التعاونية في كثير من الحركات التعاونية في كان العناج عناية كبرى فيما يتعلق بإختيار وتدريب الصف الثاني مهنيا وسلوكيا ، ولوحظ أيضا أن العناية بالصف الأول كانت أقل كثير را 192. ويجب أن تعطي الأولوية خلال السنوات القادمة لبذل للجهود لاتخساذ الأماليب العلمية المناسبة التي يتحقق بموجبها الجهور متطوعين من مستوى وقدر مرتفع ويتقدمون إلى مواقع القيادة.
-) ويجب أن تتوافر مجموعة كبيرة من القادة المتخصصين مهنيا رجالاً ونساءاً ، لا بقصد إنجاح التعاونيات فحسب ، بل العمل من أجل بناء نوع آخر من الجمعيات والمجتمع ، وأفضل القادة

هم أولنك الذين ينظرون إلى التعاونيات في ذاتها كوسيلة إلى نظام إجتماعي أفضل ، وبدون هولاء القادة المتخصصين مهنيا والمستوعبون فكريا للهوية الشخصية للمنظمات التعاونية قد يتعذر تحقيق الهدف ، فقد يجنح قادة العمل والفنيون إلى توجيه التعاونيات وإدارتها بحسب ما تقتضيه أعراف العمل التجاري وحدها !!؟. ويجب ألا تظلل المشكلات المعاصرة للتعاونيات إحتكاراً للخبراء والفنيين ، بل ينبغي أن يشارك أصحاب المصلحة الحقيقيين في الأمور التي تتعلق بمصالحهم.

- الـيس من المبالغة القول بأن نوعية التعاونيات ستعتمد على قيادتها وعما إذا كان قادتها من الدرجة الأولى ، ولا يعني هذا القول بالصرورة أن يكونوا في والبشر!!.. بل قادة ديمقراطيون يشاطرون الأخرين المسئوليات ، ويعملون في إطار جماعية القيادة وروح الفريق ، ويقال أن القادة من الدرجة الأولى يجتنبون إليهم جمهورا من الدرجة الأولى يعمل معهم ، ولا يجتنب القادة من الدرجة الثانية سوى أفرادا من الدرجة الثالثة ليعملوا معهم .. فإذا كان الأمر كذلك .. فما هو مصير الحركة إذا سارت في هذا الطريق ؟..
- •) وفيما يتعلق بتدريب وإعداد القادة غير المتخصصين علميا وروحيا في شنون المنظمات التعاونية ، فقد جرت الأعراف والتقاليد التعالونية على عقد إتفاقات خاصة مع المؤسسات التعليمية المتخصصة في التعليم التعليم التعليم التعليم التعليم التعليم التعليم القيادين على القيادة تغطى الجوائب التي تنهض بهم لكي يصبحوا قادرين على المشاركة الإيجابية ، وفي الغالب يتم تصميم هذه البرامج مع الإستفادة مصن تجارب القادة الشعبيين التعاونيين ، والتعرف على واقع التعاونيات ، ووضع الأساليب العلمية المتدرج بالمنظمات التعاونية التعاونية في الدول النامية بهذه في الدول النامية بهذه في الدول النامية بهذه الحقيقة ؟.. وإذا كانت قد آمنت بها ، قماذا قعات لتضعها موضع التعليية ؟

٢) هل ستواصل التعاونيات توصيل رسالتها:

- مسن السعب أن يقول إنسان أن التعاونيات تعمل على توصيل رسالتها الآن بالصورة التي كانت تعمل بها منذ عهود الرواد ،ففي عهودهم كسان التعاونيون أكثر فعاليةفي توصيل رسالة التعاون رغما عن أنهم كانوا يستخدمون آلة النسخ اليدوية !!.. ويبدو أن عهد الإسصالات الالكترونية يمر دون أن تستقيد منه العديد من الحسركات التعاونية في الدول النامية بصفة عامة ، ومصر بصفة خاصة !!؟..
- *) ويسرى السبعض أن التعاونسيات في العالم النامي تستخدم الإدارة التقاسيدية كوسسيلة إتصال ، وأن هذه الوسيلة غير فعالة حتى مع الأعضاء !!.
- •) وهناك من علماء الإدارة التعاونية من يرون أن الكلمة المطبوعة كوسيلة اتصال تصبح أعظم فعالية إن الخدت شكل خطاب إعلامي صغير على مستوى المجتمع المحلى ، ويشترطون أن نكون هذه الوسيلة متخصصة في الشئون التعاونية ، وعلى اتصال وثيق بالقيادات التعاونية الشعبية ، بما في ذلك أعضاء القيادة الجماعية في إطار مراحل البنيان التعاوني ، ويا حبذا لو كانت هذه الوسيلة صحيفة تعاونية حسنة الإخراج ، وقادرة على جذب اصحاب المصلحة الحقيقية ، بحيث يداومون على قراءتها ، ويتابعون باستمرار المواضيع التي تنشرها.
- ويرون أيضاً أنه لن يكون الإعلان المعتاد بالراديو والتليفزيون والــذي يجعل هدفه التنافس مع المشروعات الأخرى ، أو التغلب علــيها أفضل الوسائل لتوصيل الرسالة التعاونية في المستقبل.. إن لرسالة التعاون أهداف مجتمعية ينبغي أن تؤخذ في الإعتبار.
- وسوف تحتاج الحركات التعاونية القومية والمشروعات التعاونية الكبرى في السنوات القادمة إلى إصدار صحف للبحوث والدراسات المستقبلية .. فهل درست الحركات التعاونية المصرية والعربية إمكانياتها واستعدت لمثل هذا التطور ؟..

٣) هل يمكن تنشيط التثقيف التعاوني ؟

- *) هـناك مـن يرى أنه لا يحتمل ذلك !!.. طالما اقتصر التثقيف في المسنطات التعاونية على الشئون التجارية الخالصة والأمور المستطقة بالعمل وحدها !!.. ، لكن من المستطاع تتشيط وإحياء التقيف إذا إتخذناه بأوسع معانيه ، والإيمان بدوره في إسهامه بالنهوض بالتعاون ومنظماته.
- •) يرى البعض أن الحركات التعاونية إذا وجدت في أي قطر يخضع لنظام يتصف بالقسوة والقمع .. فبته في مثل هذه الأحوال لابد أن ينظر إلى أي برنامج تثقيفي جيد على أنه برنامج إنقلابي !!؟... إلى حد ما على الأقل !! فما هو وجه الصواب فيما يتعلق بمن يرون مثل هذا الرأي؟..
- *) هـناك إجماع بين علماء التعاون على ضرورة بذل جهود تتقيفية كبرى للتعريف بالستعاون ودوره في التنمسية الإجتماعسية والإقتصادية ، وتوصيل هذه الرسالة بالوسائل المناسبة للشعب والاعصاء التعاونيسين مسن أجل المستقبل.. وصولا إلى تحسين صسورة الستعاون لدى الرأي العام .. فهل المنظمات التعاونية لا ثدرك قيمة حُسن سمعتها لدى الرأي العام ؟
- *) إذا لـم يهتم مجلس إدارة الجمعية التعاونية إهتماماً عميقاً بالنتقيف ويقدوم بمسئولياته إزاء التوعية والتقيف والتنوير ، فإته بذلك يهدر جلباً من أهم واجباته فيما يتطلق بتوضيح رسالة التعاون السرأي العام ، بالإضافة إلـى دوره فـى النهوض بالأعضاء التعاونيين.. فما هو السبب في عدم إهتمام مجلس الإدارة بهذا الجانب !!؟..

٤) ما هو الدور الحقيقي للحكومة ؟

) هـل تـشجع الحكومة إنشاء التعاونيات ؟.. وهل تقدم لها الدعم المالـي ؟.. وهل لا تتخذ هذا الدعم لإبداء السيطرة أو التوجيه أو التأثير على الإدارة ؟ .. هذه تساؤلات في غلية الأهمية لأن هناك بحوث وقرارات من المنظمات الدولية المهتمة برسالة التعاون في هذا الشأن.

- *) هـل ستـصبح العلاقات مع الحكومة في المستقبل مشكلة كبرى تواجه التعاونيات في كثير من الأقطار النامية ؟.. أو الأقطار ذات الحكم المشمولي ؟. وهمل اتخدت الحركات التعاونية الشعبية الأساليب المستقرة في الحركات التعاونية المتقدمة والتي منها تدعيم المؤسسات العلمية المتخصصة في رسالة التعاون ، دون التدخل في في إطار الدروس المستفادة في شنونها !!.. مع تدعيم العلاقات في إطار الدروس المستفادة من أراء الرواد وتجارب الحركات التعاونية المتقدمة والناجحة !!.. لقد عاد هذا الفهم بالخير العميم على الحركات التعاونية والمجتمع لقد عاد هذا الفهم بالخير العميم على الحركات التعاونية مؤسسات .. فهمل سماتدت الحركات التعاونية في الدول النامية مؤسسات التعليم التعاوني المتقدم القادر على إعداد قيادات تحمل راية الفكر التعاوني المساير لمتغيرات العصر ، والذي يُمهد للتطور السلمي التدريجي ؟.
 - مسا هسو الأمر فيما يتطق بتعاونيات المستقبل التي ستصبح كبيرة الحجم ؟.. هل سنستخدم مبدأ المشاركة ؟.. وهل سنستعين بالإدارة المهنسية التعاونية ؟.. وهل ستتعاون مع الحكومة لتوفير الوسائل التي تحقق ذلك ؟..
 - هل نقوم الحركات التعاونية في الدول النامية بنصميم برامج تدريبية يحضرها القادة المنتخبون والمديرون ؟.. ألا تسؤمن المنظمات التعاونية بأهمية تصميم مثل هذه البرامج ؟..
 - (هـل تـوجه الإدارة التعاونية إهتماما خاصا في المستقبل إلى دعم الديموقير الطية في مراحل إتخاذ القرارات ؟. وهل تفهمت الإدارة التعاونية معنى ديموقراطية الإدارة في الحركة التعاونية إبتداء من قاعدة البنيان حتى قمة الهرم ؟.
 - ٥) ماذا عن دور المرأة ومكانها في التعاونيات ؟
 - تقوم المرأة بدور على جانب كبير من الأهمية في التربية الأسرية ، وتحقيق الستوازن في الإنفاق في حدود الدخل ، وسوف تنفرد التعاونسيات التي تطلق العنان لمواهب وقدرات المرأة بميزة كبرى في المستقبل ، وهذا رأي المنظمات التعاونية الدولية .. فهل

- أعدت الحركات التعاونية القيادات التعاونية النساتية للقيام بهذا الدور ؟..
- أ تسوجد دلاسل واضحة على أن بعض أنواع التعاونيات كالإسكان مشلاً - تحقق في بعض أنحاء العالم تقدماً سريعاً في ظل قيادة ونفوذ المسرأة والأسرة.. هل درست الحركات التعاونية(*) هذه التجارب ؟..
-) يجب أن يشارك الرجال والنساء على قدم المساواة في كافة نواحي الستعاون ، ويجب ألا تنفرد المرأة بدور خاص مستقل إلا حيث تستدعى ذلك ضرورات التقاليد الثقافية والدينية.

٢) من سيساعد تعاونيات العالم الثالث ؟

- من الأعراف السائدة أنه ينبغي النهوض بالتعاونيات في العالم السائك بحيث تكون قادرة على تنفيذ التوجيهات والسياسات من الحركة التعاونية ذاتها ، هذا بالإضافة إلى أنها تحظى بمساعدة من هيئات أخرى وعلى وجه الخصوص وكالات الأمم المتحدة.. فهل حققت تعاونيات العالم الثالث ذلك ؟.
- *) يجب إتاحة الفرصة للحلف التعاوني الدولي ليؤدي من خلال المنظمات الأعصاء فيه دوراً رئيسياً في تنسيق العون للعالم البثالث ، خاصة وأن الحلف التعاوني الدولي يعتبر من كبار مستشاري الأمم المتحدة في موضوع التنمية بصفة عامة ، والتنمية التعاونية للعالم الثالث بصفة خاصة.. فهل شاركت الحركة التعاونية الشعبية من أجل تحقيق هذا الهدف ؟..

ارجو أن أوجه النظر إلى أننا حاولنا أن تعطى فيما يعد مثلاً عن السلوك التعاوني في حل مشكلات الإسكان من جوية النوويج ، والتي كانت أفقر بولة في أوروبا ، وأصبحت في السنوات الأخيرة وفقاً لما تقرده التقارير الدولية أن التعارير الدولية أنس كانت أفقر دولة في أوروبا ، أصبحت أخيى دولة في مسئول التقارير الدولية التعارير المتعرف من العالم إ!.. فقد اهتمت الحركة التعاونية بالإسكان التعاوني ، وجعلت مسئوليات وحقو المجاهزر المشتركة عاملا مهما في سياسة الإسكان وتطبيقه ، فليست الحركة التعاونية مجرد تنظيم إجتماعي واقتصادي ، بل تنظيم يرعى بالدرجة الأولى مصلح أعضائه ومصالح المجتمع ، فهي لا تبنى المساكن تتبيعها إ!... إنها تبنوها نيابة عن أعضائها ومن أجلهم ولا تستقل حاجة الناس.

- تعاني برامج المعونة بوجه عام من نقص التنسيق وتركيز الإهتمام لمسدد طويلة كافية من الزمن... فهل للحركة التعاونية الشعبية في الدول النامية رأي في إختيار العون الفنى المناسب لاحتياجاتها ؟...
- السخم أن المعونة الثنائية الأطراف بين الحكومات هي أقل جدوى لإنشاء حركات تعاونية حقيقية ومستقرة .. ويحتاج الأمر إلى مزيد من المساعدات المتبادلة بين الحركات التعاونية في الدول المتقدمة والحركات التعاونية أن يتحقق ذلك في إطار رسالة التعاون ومبادئه والهوية التعاونية التي أصدرها الحلف في مؤتمره بمانشيسستر بانجلترا عام ١٩٩٥... فهل تقهمت الحركات التعاونية في الدول النامية هذه الرسالة ؟.. وماذا عملت من أجل تحقيقها ؟..

٧) ماذا عن الحلف التعاوني الدولي في المستقبل:

•) من الأمور المستقرة في أذهان التعاونيين أن الحركة التعاونية العالمية سوف تظل في حاجة إلى جهاز تنسيق فعال ضمانا للنمو والستطور السليم في كل أنحاء العالم ، وتلك مهمة الحلف التعاوني الدولي التاريخية ، وعلى اللجنة المركزية للحلف النظر في ما إذا كان من المرغوب فيه إجراء دراسة للدور الحالي الذي يقوم به الحلف ، وبنيان الحلف وتمويله ، خاصة فيما يتعلق بالمشكلات الدولية في المستقبل .. فهل أدلت الحركات التعاونية في الدول النامية برأيها في هذا المجال ؟.. (°)

٨) ما هو موقف التعاونيات في المستقبل ؟

 بعيش مجتمعنا الدولي المعاصر عصر المؤسسات الكبرى .. وقرر الحلف التعاونسي الدولسي مبدأ التعاون بين التعاونيات منذ عام

أرجو أن أحيط القارئ علما بان مصر ادلت بأرائها في هذا الشأن ، ونظرا الأنني عضوا بهذه اللجنة فقد ادليت بالأراء العلمية المناسبة ، وثشرت في جريدة التعاون الأسبوعية ، وهي جريدة قومية تصدر عن مؤسسة دار المتعاون للطبع والنشر ، وكذلك في المجلة المصرية للدراسات التعاونية التي يراس تحريرها الدكتور كمال المتعاون الذي شقل منصب مستشار منظمة العمل الدولية بالإضافة إلى مراكز قيادية أخرى في الحك التعاونية المتعاون ، بالإضافة إلى الحركة التعاونية المتعاونية المتعاون ، بالإضافة إلى الحركة التعاونية التي إختارته كأحد الفيراء الدوليين في شنون التعاوني ، وعرضت عليه رئاسة فقرية لأحد جامعاتها المهتمة بالشفون التطبيقية التعاونية.

١٩٦٦ ، ومن رأيه الأخذ بالإتجاهات الإقتصادية الحديثة فيما يتعلق بنوافق أقوى مؤسستين وتلاقيهما ، وهما المشروعات الكبرى والحكومات ، وليس أمام المواطنين من بديل سوى تكوين جماعات من بين أنفسهم ولهم ، خاصة وأن أهم هذه الجماعات " التنظيمات التعاون يه " .. لدورها الهام في التنمية الإجتماعية والإقتصادية .. وفي ضوء هذه الأهمية أصدر المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية أخيرا التوصية رقم ١٩٣ بخصوص تعزيز دور التعاونيات ، حيث تبنسى هذه التوصية المؤتمر خلال دورته السابعة التي عقدت في جنيف في ٢٠ يونيو عام ٢٠٠٢ والذي نتشرف بإرفاقها في نهاية الفصل السابع باللغتين العربية والإنجليزية ، علما بأننا سبق وأن عرضمنا التوصية رقم ١٢٧ للتنمية الاجتماعية والاقتصادية للـــدول النامـــية باللغـــة العربية والإنجليزية في مرجعنا بعنوان " أساسسيات الإدارة العلمسية للمنظمات التعاونية " الذي أصدرته مكتبة عين شمس عام ٢٠٠١ فيما بين (صفحات (١٩٩ ، ٦٣٣) رجاء التكرم بالرجوع إليها لاهميتها القصوى.. فهل أعدت التنظيمات التعاونية نفسها لعصر المؤسسات الكبرى؟.

*) أسكل الأنماط التعاونية - في عصر القوة المخيفة التي تتمتع بها السشركات العملاقة - الوسيلة الوحيدة التي يمكن لأغلب جماهير الناس أن يمارسوا من خلالها حقوق التنظيم ويتمتعوا بما تتمتع به المنشآت الأخرى من حقوق ، وفضلا عن ذلك يمكنهم ممارسة هذه الحقوق دون أن ينتقص أحدهم من حق الآخر .. فهل أعدت التنظيمات التعاونية برامجها لمقابلة هذا التطور والنمو في ظل المنافسة ؟. لقد سبق واقترحنا على الحلف التعاوني إنشاء الجمعيات التعاونية المتعددة الجنسيات... وفي ضوء ذلك أمكن تحقيق ذلك في إطار مبدأ التعاون بين التعاونيات على الصعيد المصرية في تطبيق هذا المبدأ؟..

[&]quot; نوجه النظر إلى أهمية التوصية رقم ٢٧٧ لعام ١٩٦٦ ، والتوصية رقم ١٩٦٣ لمننة ٢٠٠٧ ، حيث أنهما متمنان ليعضيها ، بالإضافة إلى دراسة أهمية اثر المتغيرات في مراجعة وإعادة التنظيم.

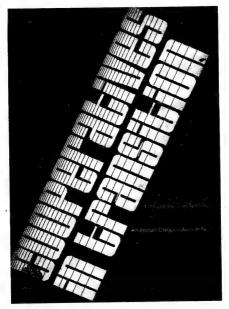
الجامعات والتطيم التعاوني :

وفيمايتعلق بالتنمية التعاونية على أسس علمية ، فإن الجامعيون والتعاونيون في مصر يعترفون بأن الرئيس جمال عبد الناصر اسهم في إدخال بذرة التعليم التعاوني ، وأن الرئيس محمد أنور السادات أشاد في مؤتمرات عامة بمعهد الدراسات التعاونية والإدارية أساتذة وطلابا وعاملين ، وأصدر قسرارا جمهسوريا بانسشاء كراسى أستاذية للتنظيم التعاوني بجامعة عين شمس ، وأدخل هذا التخصص في دراسات المجالس القومية المتخصصة ، وأقسيمت مؤتمرات عديدة للتعاونيات نوقشت فيها الدور المهم الذي يقوم به قطاع التعاون كصمام أمان ضد الإستغلال والإنتهازية. وأسهم الرئيس حسسنى مسبارك في توسيع قاعدة نشر التطيم التعاوني وتدعيمه من حيث استمرار رعاية وزارة التعليم العالى لهذا النوع من التعليم الذي تنفرد به مصصر في عالمنا العربي المعاصر ، ذاكرين أن سيادته قد استقبل قيادات التعاونيسين العرب وسمح لهم بالمزيد من المنح في نظام البعثات الداخلية ، وتحقق إستمرار الستعاون المشترك لتحديث التطيم التعاوني من منظور جامعي معاصر بالتعاون مع جامعة عين شمس لخبرتها وتطوير لوائحها وإدخالها التعليم التعاوني على مستوى مرحلة البكالوريوس والدراسات الطيا .. ومن هنا كان على الجمعية المصرية للدراسات التعاونية أن تخطط بالأسلوب العلمى الذي تراعى فيه إقتصاديات التعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر وإدارته وتمويله بطريقة تؤدى إلى أقصى درجات الكفاءة الانتاجية للعملية التربوية والتطيمية مع مراعاة المعايير القومية والاجتماعية وأن تكون مصاريف الدراسة لمن تتوافر فيهم مقاييس مكتب التنسسيق فسى الحدود التسى تسمح للإلتحاق بالمعهد في إطار الإمكاتيات المتاحة لمحدودي الدخل .. وأن يتحقق كل ذلك في إطار مبدأ الاعتماد على النفس والتمويل الذاتي ، ودون طلب أية معونات من الداخل أو الخارج ، ودون تحميل ميسزانية الدواسة أيسة أموال ، حيث أن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية تضم رؤساء جامعات ونوابها وأساتذتها المتخصصين في شستى فسروع المعرفة ، ويتحلون بإرادة وقدرة على التعامل مع التحديات والمتغيرات مهما عظمت ، وبدأوا مسيرتهم وفقاً لمبدأ الاعتماد على النفس منذ ما يقرب من خمسين عاماً ، وتحملوا أعباء الرسالة العلمية ، علما أنهم أول مسن أدخل في نطاق نشر الرسالة مفهوم الديمقراطية السليمة ومفهوم المواطنة السليمة والمسئولة ، ومفهوم تكافؤ الفرص بغض النظر عن المذاهب السياسية أو العقيدة الدينية ، أو الجنس ، أو مستويات الدخول ، والمحساواة والعدالة السامة بين أبناء الوطن جميعا ، وحرية التعبير ، وتنمية روح بذل الجهود الذاتية في تدعيم الكيان الاقتصادي والاجتماعي للدولة بما يشارك في تحقيق الأمن والسلام والاستقرار لجميع المواطنين . أي أن هناك جوانب علمية وروحية وسياسية وإجتماعية وإقتصادية يتبغي تغطيتها عند الكوادر التعاونية من أجل تحقيق رسالة الستعاون الاجتماعية والاقتصادية ، وعندما رأت ثورة مصر في أواخر التعاونيين من منظور جامعي معاصر ، ويسرت جميع الخطوات لتبني هذه المعاور جامعي معاصر ، ويسرت جميع الخطوات لتبني هذه الرسالة ، ومن هذه الحقيقة تم إبخال التعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر لأول مرة في المنطقة العربية ، ووضعت جامعة عين شمس كل إمكانياتها العلمية متعاونة في ذلك مع الجمعية المصرية للدراسات التعاونيين في خدمة عبء هذه الرسالة ، وكان من مفاخر الثورة آذذك هذا التعاون بين الدولة والشعب من أجل تحقيق نوع من التعليم يخدم قطاعات كبيرة من أبناء الشعب.

التعليم التعاوني والدراسات البينية:

والحقيقة التي نعتر بها ونوكدها من هذا المكان أن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية أسسهمت بتحديث التطيم التعاوني من منظور جامعي معاصر وفقاً لأحدث نماذج التربية والتطيم العالي منذ إنسائها حتى الآن ، وهو نموذج تبني الدراسات البينية التي أضافتها إلى العملية التطيمية ، ونجحت بذلك في تنمية المعرفة العلمية والإدارية والاقت والاقتصادية والسنمو الفكري ، وهي عوامل القضاء على ضعف التحوين العلمي ونقص التدريب الفني وإنخفاض مستوى الكفاءة ، وذلك عن طريق الستعاون المشترك .. أي أنها أسسهمت في تطوير نظام التعليم الحديث التعلم التعاوني (أ) بالقدر الضروري من التطوير الملازم لنظام التعليم الحديث الفعال دون التَّمَلِي عن التعدد والتنوع الفني المثمر الذي يفيد الحياة في

نرجو أن نذكر للحقيقة والتاريخ أن الجمعية المصرية الدراسات التماونية منذ إنشائها تعاونت مع جامعة عين
 شمس بصفة عاسة وكلية التجارة بها بصفة خاصة ، وذلك لأن هذه الجامعة وحدها في المنطقة العربية التي



أسبهمت المؤسمات الطمية التعاونية في تنمية المعرفة الطمية والإدارية والإقتصادية والنمو الفكري من أجل تطوير النظم التعاونية بما يساير متغيرات العصر، وهذا هو دورها ويتحقق التعاون المشترك في إطار الاستجابة الشعبية للحركات التعاونية، حيث أنه لا إجبار في التعاون.

والمسصورة أعسلاه تمثل أحد إصدارات معهد التعاون الأمريكي بعنوان " التحولات التعاونية " ، وفي ضوء القهم والاستيعاب يتم التعاون المشترك والقيام بالتدريب المفاسب.

أنشأت كراسي استانية للتنظيم التعاوني بكلية التجارة جامعة عين شمس ، وأنشأت دراسات عليا على مستوى الدبلومات والماجستير والدكتوراه ، كما أنشأت شعبة للإقتصاد الزراعي التعاوني بكلية الزراعة.

مصصر بما يخدم هدف ربط التطيم باحتياجات المجتمع ، ويزيد من فرص السنجاح في الحسياة المهنية في المستقبل ، خاصة وأن المعهد عمل على تطويس خطط الدراسات البينية ، وتتضمن لوائح المؤسسات العلمية المطبقة للدراسات البينية أمكانية أن يتضمن المقرر موضوعين أو أكثر من المقررات ويطلقون على هذا المنهج :

Inter disciplinary And Multi Disciplinary Approach of courses studied at universities involving two or more subjects.

وفي ضوء المنهج السابق ذكره حدث تطور كبير في العملية التعليمية ، وأوصى العديد من الجامعات في العالم المنقدم بنوسيع قاعدة المفهوم الدني أوضحناه والذي يتضمن الدراسات البينية وأطلقوا عليه : Tertiar education وأوضحوا أن هذا الإصطلاح يرتبط بالتعليم العالى كالجامعات والكليات : Connected with higher education in كالجامعات والكليات : colleges or Universities.

شعب مصر والتحديات:

ومما لاشك فيه أن تاريخ مصر العريق يثبت أننا شعب قادر على مقابلة تحديات الاستعمار في كافة المجالات ، وكفاح مصر في سبيل الاستقلال سسَجًل صسفحات ناصعة من النور ، ولطنا جميعا نتذكر أن الاستعمار وقف حسائلا ضد الشعب في مجال التعليم بصفة عامة ، والتعليم التعاوني بصفة خاصة ، غير أن الشعب لم يرضخ وبذل جهودا شعبية لتصحيح الوضع ، ومسن بينها على سبيل المثال أن عام ١٩٠٨ سجل علامة بارزة في تاريخ مصر مسن الناحية الاجتماعية ، ففي هذا العام وضع حجر الأساس الإقامة الجامعة الأهلية بتعاون صفوة ممتازة من أهل العلم والفكر في مصر ، واشترك معهم في وضع فكرة الجامعة الأهلية موضع التطبيق إحدى أميرات مصر الأميرة في المعاميل ، وما كادت الدعوة إلى الإكتاب لإنشاء الجامعة تعان حتى بادر سعد زغلول ، وأحمد المنشاوي ، وقاسم أمين إلى

الاستجابة لها والعمل الإيجابي لتحقيقها ، وكاتوا يجتمعون في بيت سعد زغلول الذي أصبح بعد ثورة ١٩١٩ زعيماً للشعب المصري.

ما هو " علم التعاون " ؟..

وللحقيقة والستاريخ أرجو أن أوضع أننا عندنا هنا في مصر ، عندما حاولنا الدعوة لإدخال التعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر ، ثار جدل أن عندية بين المحاديميين حول مسألة ما إذا كان هناك مبرر حقيقي لاعتبار الدراسات التعاونية موضوعاً جديداً يمكن إدراجه ضمن المناهج على المستوى الجامعي كمادة أو كقسم قائم بذاته !!..

وللرد على هذا التساؤل وتحديد المقصود من علم التعاون وأغراضه ، أوضحنا أن الجمعية التعاونية كمنظمة شعبية ،هي كيان إجتماعي واقتصادي وقتونسي وبسناء تنظيمي وإداري .. وأن ذلك يتطلب ضرورة تحليل البناء الداخلي المنظمات التعاونية والمبادئ التي يستند إليها الذين يتعاونوا من أجب أبسشائها وإدارتها وتطويرها لتحقيق الأهداف الخاصة التي تتوخاها الانسشطة التعاونية التي تمارسها ، مع متابعة تطور الانشطة البحثية التي تتسناول هيكل تحقيق أهداف المشروع التعاوني وبنائه ومجالات نشاطه ، وهي الانشطة التي تئم في الغالب ضمن برامج البحوث في ميادين الاقتصاد والقانون والاجتماع وإدارة الأعمال.

وكما أوضحنا أن الجمعيات التعاونية كشكل تنظيمي تتميز بطبيعة مسزدوجة Double nature. فالتعاونيات هي في نفس الوقت جماعة أشخاص Group of persons مرتبطين معا بمصالح إقتصادية يشترك فيها جميع أعضاء الجماعة ويستهدفون تحقيقها بجهود مشتركة فيما ببينهم ، وهي أيضاً مشروع An enterprise تقيمه جماعة الاشخاص وتموله وتديره كوسيلة لتحسين حالتهم الاقتصادية الفردية والجماعية.

لمزيد من التعرّف على هذا الجدل يرجع إلى جريدة الأهرام الغراء ، وجريدة المساء الغراء ، في منتصف الخمسينات ، ثم الأهرام الإقتصادي تحت رئاسة تحرير المككور بطرس غالي الذي شغل منصب الأمين العام للأمم المتحدة فيما بعد ، والجدير بالذكر أنه خطط العديد من أحداد الأهرام الإقتصادي في أوائل المستهلت تأييداً لفكرة التعلق تشعوتي.

Principle of identity ولـذا تُعــرف النعاونيات بمبدأ الشخصية التعاونية. الذي يشير إلى الدور المزدوج لعضو الجمعية

صفة العضو التعاوني:

- *) مساهم ومشارك في صنع القرار بالجمعية التعاونية من ناحية.
 - *) ومتعامل مع المشروعات التعاونية من ناحية أخرى.

مشروعات النفع العام:

وهناك ملمح مميز آخر للتعاونيات يتمثل في غرض المشروع التعاوني وهو تقديم خدمات عن طريق مشروعات النفع العام التي لا تستهدف الربح أو مسشروعات الأسسر والأعسضاء من أجل النهوض بأحوالهم الاجتماعية والاقتصادية ، وليس هدف المشروع التعاوني الحصول على أقصى الأرباح.

وبدأت البحوث المتطقة بشنون التعاونيات في مصر حين بدأ أساتذة الجامعات والباحثون في تحليل البناء الداخلي لمختلف أنواع المشروعات التعاونية ودورها في خدمة المجتمعات والإهتمام بإدارتها بما هو معروف الآن بإسسم إدارة الأعمال ، وأوضحوا للمجتمع المصري والعربي أن افتراضهم بان تحقيق الربح هو الغرض الأساسي لكل مشروع أيا كانت الفات التي تقيمه لا ينطبق على جميع أنواع المشروعات ، وأوضحوا مفهوم الممسروعات التي تعمل لنفع الجمهور كالمشروعات التعاونية.

وظهر أن أهداف المسشروعات غير الساعية للربح والمشروعات التعاونية تختلف عن أهداف المنشآت التجارية العادية ، ونتيجة لما ظهر في هذا الصدد أصبحت المشروعات غير الرامية للربح والمشروعات التعاونية يشار إليها عادة في المؤلفات كاستثناءات من القواعد التي وضعت لتفسير وشرح تنظيم وإدارة المنشآت التجارية العادية.

ويهمنا أن نوضّع أنه قد قدّمت العديد من رسائل الدكتوراه عن المشكلات الخاصة للمشروع التعاوني ، وضربنا في المراجع التي أصدرناها العديد من الأمثلة التي قام بها الأسائذة في بعض الجامعات في تدريس

مسناهج منستظمة عن الشئون المتطقة بالملامح الخاصة للمشروعات غير الرامية للربح وعلى وجه الخصوص المشروعات التعاونية.

وبدأ الباحثون في علوم الاقتصاد وإدارة الأعمال والاجتماع والقانون في العديد من الدول الأوروبية الاهتمام بدراسة ظاهرة " الجمعية التعلونية " من كافة نواحيها ، وكانت التعلونيات تؤدي بالفعل في ذلك الوقت – وما بعد ذلك – دوراً مهما في إقتصاد الأقطار الأوروبية.

وبعد الحرب العالمية الثانية إشتد الاهتمام في الماتيا الغربية وغيرها بالسيات العمل التعاوني ضمن بحوث أخرى نظراً للدور الذي كانت تقوم به الجمعيات في إعادة إعمار الاقتصاد الألماتي ، وبدأ التعاونيون المشتظون مع أساتذة الجامعات في إقامة معاهد بحوث تعاونية عام ١٩٤٧ في جامعات الماتيا هدفها دراسة المشكلات الخاصة التي تواجهها التعاونيات سواء منها المسشكلات الاقتصادية والاجتماعية والقاتونية والإداريبة ، ثم كشفت الدراسات العلمية عن الجوانب التي ينبغي الإهتمام بها عدد القيام بالدراسات البيئية التي تعمل فيها المنظمات بما في ذلك المنظمات التعاونية ، ويث أنه لا فرق هسناك في عملية النشاط التشغيلي بين منظمات تعاونية أو غير تعاونية أو غير تعاونية ، الجميع لهم دور في عملية تدعيم الكيان الإجتماعي والإقتصادي للشعب ، غير أن التعاون يختلف من حيث فاسفة التكوين والعمل وتطبيق.

وقامت معاهد البحوث المشار إليها بمبادرات وأنشطة وأعمال هدفها القاسة قاعدة نظرية متينة تفسر ظاهرة "الجمعية التعاونية "في المجال الاقتصادي والاجتماعي والقاتوني والإداري ، وتطوير مصطلحات فنية خاصة بهذا الموضوع ، وإنشاء الروابط بين مختلف فروع العلوم في خدمة التنظيم الداخلي للمنظمات التعاونية ، وقد أسفر كل ذلك عما يسمونه الآن في الماتيا وغيرها من الدول المتقدمة "علم التعاون" وأهمية الاخذ بمفهوم الدراسات البينية التي تربط علوم القانون والاجتماع والاقتصاد والإدارة لتصير ظاهرة الجمعية التعاونية ودورها في التنمية الاجتماعية والاقتصادية على السصعيد المحلي والاقليمي والدولي ، وقام الحلف التعاوني الدولي ، وجامعة التعاون الدولي ، وجامعة التعاون الدولي ، وجامعة التعاون الدولي ، وهذا المجال.

معاهد البحوث التعاونية في جمهورية ألمانيا الاتحادية :

على سبيل المثال أنشنت معاهد بحوث تعاونية خصيصاً في جامعة بسرلين Berlin وكولونيا Cologn وارلاجين Berlin وجرسسن Giessen وهامبورج Hamburg هوهياليم Marburg وماربرج Marburg ، كما أنشأت المعاهد التعاونية الألماتية معيداً ممثلاً في فيينا Vienna عاصمة النمسا.

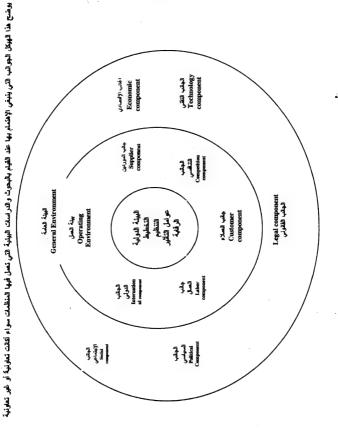
وفيما يلي نوجز بعض أعمال ومجال بحوث هذه المعاهد ودراساتها الأكاديمية ، وكانت لجهودها العلمية أثر كبير في إجراء التحولات الهيكلية والسملوكية اللازمية لمسايرة المتغيرات المتلاحقة التي يشهدها مجتمعنا الدولي المعاصر.

أنشطة معاهد البحوث التعاونية:

من أهم واجبات معاهد البحوث التعاونية القيام ببحوث أساسية وتطبيقية في الموضوعات المتطقة باداء وتطور المنظمات التعاونية ويشمل نلك :

- *) تطوير وتقييم الأشكال الجديدة للأنشطة التعاونية.
- حل المشكلات المتعلقة بالظروف البينية والمتغيرة من اقتصادية وإجتماعية وسياسية ، وبيئية ، وإدارية ، وأثر ذلك على تطور الأساليب العلمية الإدارية في نطاق مبدأ ديمقراطية الإدارة.
- إيجاد حلول لبعض المشكلات التطبيقية لمختلف أنواع التعاونيات مسئل إستخدام طرق معالجة البيانات في التعاونيات الصغيرة ، وتحسين تمويل تعاونيات الإسكان ، والأشكال القانونية الملامة لاستخدام الآلات الزراعية جماعيا ، وتطوير الدور الذي تقوم به المستويات الأعلى في البنيان التعاوني .. إلخ.
- إسداء المسشورة لمنظمات القمة التعاونية والمسلطات الحكومية فيما يستطق بالتشريعات المناهضة للإحتكارات والاتجاهات في الجماعة الاقتصادية والأوروبية وتطوير التشريعات التعاونية في إطار التكتلات الاقتصادية .. إلخ..

البيئة العامة



ومن السزم السضرورات لنجاح هذه الجهود المناقشات الأكاديمية المنصلة المفتوحة ونشر نتائج الأبحاث في شكل رسائل دكتوراه ومقالات في الصحف الطمية.

كذلك أنـــشأت معاهد البحوث التعاونية مجلاتها الفصلية الخاصة بها ومطبوعاتها ومنشور إتها الخاصة.

ولعل هذه الانشطة تعطي بعض الضوء على الاحتياجات العلمية لإقامة حسركة تعاونسية نظيفة ، وينيان تعاوني سليم ، في إطار الخطوات العلمية والخطوات التعلمية .

وفي ضوء هذا الأسلوب العلمي التدريجي سارت الجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، في جهودها العلمية التدريجية ، مستهدفة تحقيق الأهداف في إطار الاعتماد على النفس ، معتزة بالجهود المشتركة في رعاية رسالة بذرة التعلوم التعاوني والبحث العلمي وتطوره إلى أن يتحقق باذن الله موعد تسليم هذه الرسالة إلى الدولة ، وأعضاء الجمعية المصرية للدراسات التعاونية يترقبون هذا اليوم باشتياق عظيم ، حيث أنه يمثل حصاد جهدودهم العلمسية التسي تضع في مقدمة أولوياتها التنمية البشرية لقطاع عريض من المجتمع يشمل جميع فانتهم بغض النظر عن اللون أو الجنس أو المراكز الاجتماعية أو الفئات المهنية ويُعتى مفهوم المواطنة السليمة والمسئولة ، وعندئذ سيتحقق لمصر بإذن الله ما تحقق عند غيرها من والمسئولة ، وعندئذ سيتحقق لمصر بإذن الله ما تحقق عند غيرها من أستطاعت هذه الشعوب أن تحقق ما عجز جبابرة المال عن تحقيقه ، لأنهم نهضوا بالإنسان بالإضافة إلى الإرتفاع بمستوى معيشته. أخذا بأن التعاون في حقيقته هو دعوة السماء إلى البشر من أجل إعمار الكون وتحقيق الإصلاح.

ولعـل هذا يوضح أيضاً إهتمام الدراسات التعاونية سواء في مصر أو في الخارج بالبحوث وتخصيص ساعات بحثية بمعاهد التعاون ، وهذا ما سار علـيه المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية ، فإن المعهد يهتم بتنمية قدرة الطالب الذاتية المستمرة في نواحي المعرفة وتوظيف ما يتطمه ويكت سبه فـي تطوير حياته وحياة بيئته ومجتمعه ، وأن تكون له نظرة

علمية موضوعية في مواجهة مواقف الحياة ، بالإضافة إلى التعرف على دور البحث العلمي في حل مشكلات المؤسسات والمجتمع بصفة عامة ، والمجتمع التعاوني ومشكلاته بصفة خاصة ، في ضوء البيانات والمعلومات التي تراها نظرية النظم الإدارية.

كما خصص المعهد لقاءات علمية مفتوحة لإجراء حوار مع الطلبة فيما يستعلق بالبحوث التي يُكلفون بهما ، كذلك الجوانب المرتبطة باستفسساراتهم. كما خصص المعهد لقاءات علمية إضافية مع الأساتذة في الفترات المخصصصة لهم "كساعات مكتبية " وذلك بقرار من مجلس إدارة المعهد. وقد خصص المعهد هذه الساعات المكتبية الإضافية مستهدفاً توفير خدمة تعليمية إضافية لمتزويد الراغبين من الطلبة في الاستفسار عن أي سسؤال في الموضوعات التي تخصهم ، ولكي يحظوا بمزيد من المعلومات والتوجيهات التي يستفيدون منها.

التعليم التعاوني والتماسك الاجتماعي:

هناك إجماع عالمي على أن التعاون من أفضل الأساليب التي يمكن من خلالها تحقيق التماسك الاجتماعي .. ويطول الشرح فيما يتعلق بالدراسات المستفيضة التي أجمعت على أهمية التعليم التعاوني بصفة عامة، والتعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر بصفة خاصة ، وأهمية حُسن صباغة المناهج المختلفة لهذا النوع من التعليم الذي يوضئح ترابط العلوم التي بالمتطلبات العلمية لمبدأ الدراسات البينية الذي يوضئح ترابط العلوم التي تساعد على توضيح مفهوم ظاهرة الجمعية التعاونية وأثره في تحقيق العلاقة الوثيقة بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية ودور العلوم الإدارية ، حيث أن جميع قوانين التعاون في العالم بما في ذلك قوانين التعاون المصرية ، تتوكد الدور الذي تحقيق المصرية ، المستنيرة وكفاءة الإدارة في الأخذ بيد أقل الناس حظاً وأكثرهم فقراً ليصبحوا قوة مضافة إلى الكيان الاجتماعي والاقتصادي للشعوب.

إن دور التعاون في توسيع قاعدة الملكية في إطار مبدأ الاعتماد على السنفس والتمويل الذاتي ، وخلق الرغبة في الثروة عن الطريق المستقيم ، واستخدام الأسلوب العلمي في السعي إلى تحقيقها ناصع البياض في تاريخ

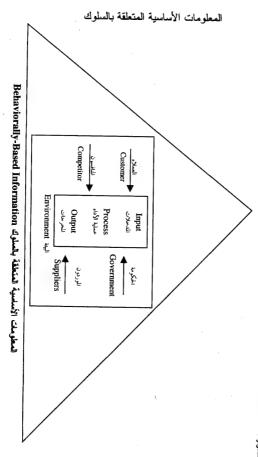
تجارب الأمه في الهدول المتقدمة التي أخذت بمفهوم التعليم التعاوني والستدريب التعاوني المستمر، وعلى وجه الخصوص العمل معا بروح من الإيستار وإنكار الذات وتظيب الصالح العام ووضعه فوق كل اعتبار ، وأثبت التطبيق العملي أن الأسطوب التعاونسي إذا تحقق على أيدي أهل الذكر والتخصص ، وتوافرت المواصفات القادرة على تحقيق التعليم الجيد ، فإن هذا كفيل بأن يجعل من الأغلبية من الضعفاء في أي بلد من البلدان في وضع يُمكنهم من أن يحققوا ما عجز جبابرة المال أن يحققوه من حيث التنمية الاجتماعية ، والاقتصادية وتحسين مستوى المعيشة والارتفاع بمعدلات السنمو ، أخذا في الاعتبار أن التعاون منذ نشأته أخذ على عاتقه السسير قدما وبالتدريج لتحقيق أهدافه في إقامة مشروعاته ، ويُطلق عليها مسشروعات السنفع العمام Commenweal Enterprises ، وهده المـشر و عات تطرق كافة الميادين التي تلبي إحتياجات الإنسان من المهد إلى اللحد ، وتعمل على تكوين علاقات إنسانية وإجتماعية جديدة يتحقق من خلالها مفهوم الإدنار وتجميع المدخرات باعتبارهما وسيلة لتكوين رأس المسال ، وحُسس المستثمار هذا المال في المشروعات التي تُلبي إحتياجات الـناس ونفع المجتمع ، وبُذلت الجهود المتواصلة التي توضُّح الإرتباط بين الجانب الاقتصادي والإداري والاجتماعي والقانوني ، وأصبحت خطط التنمية المشاملة تقوم على بذل الجهود التي تحقق نوعاً من التوازن بين الجانب الاقتصادي والإجتماعي والإداري والقانوني في عمليات التنمية المتواصلة ومشر وعاتها.

إن المجتمع الذي يريد أن يسير في طريق الإتماء في حاجة إلى أن تتوافسر فيه المعرفة والمهارة والدراية الفنية والتقنية ، والوسائل اللازمة لتحليل مشكلاته ودراستها وإتخاذ الوسائل لمواجهتها ، والقدرة على التنظيم والإدارة والمسبادرة والإستكار ، والعسل الجساد المثابر والنظرة المتعمقة الراشدة ، والثقة المتبادلة بين أفراده ، وقرب المسافة الاجتماعية بين فئاته وجماعاته ، والطمأنية على الحاضر ، والأمل في المستقبل ، والطموح والإيجابية ، إلى غير ذلك من الصفات التي تجعل للحياة في هذا المجتمع معنى وقيمة بحيث تؤدي إلى ترابط أفراده وتمكين الوحدة الوطنية فيه. ومما الأسك فيه أن هذه الصفات والمقومات اللازمة في أي مجتمع متطور هي ناتج ومحصلة لما يُعرف بالإستثمار في رأس المال البشري عن طريق التعليم والصحة والرعاية الاجتماعية والضمان الاجتماعي والثقافة السشعية والعمالية والترويح والفنون والإسكان ، إلى غير ذلك من مجالات الفحدمات الاجتماعية العامة ، ولذلك يرى العلماء أن التخطيط السليم من حيث المبدأ هو دراسة للمشكلات الاقتصادية والاجتماعية وتحديد إتجاهات يؤدي هذا التخصيص الموارد المتلحة أو التي يمكن الحصول عليها بحيث يؤدي هذا التخصيص إلى أفضل إستخدام للموارد ، ونحن نعلم أن كثيراً من البلاد الاقتصادية والاسيوية النامية قد أخذت بمناهج التخطيط في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، والعديد من هذه الدول يتطلع إلى مصر التنميع التي يقتصر على مطلعات معينة في الانتاج أو الخدمات ، ومهما يكن من أمر التخطيط ، فإنه قطاعات معينة في الانتاج أو الخدمات ، ومهما يكن من أمر التخطيط ، فإنه يعنسي تنظيما وتنسيقا للإستثمارات في رأس المال المادي ورأس المال المدي ورأس المال المدي ورأس المال

المنظمات التعاونية والتطور:

قد يكون من المفيد في مجال السلوك التنظيمي أن أوجه النظر إلى ما قاله "جاري جونز Gary Johns"، في المرجع الذي أصدره بعنوان السلوك التنظيمي : فهم وإدارة الحياة أثناء العمل عام ١٩٩٦، حيث قال : "حقا إن جميع المنظمات تجاهد من أجل الحياة وتحقيق أهدافها ، Strive for .

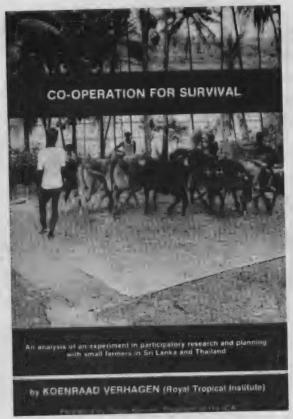
وقد حضرت وإشتركت في العديد من المؤتمرات التعاونية الدولية التي دام دام متغير Cooperative ناقيشت دور المستظمات التعاونية في عالم متغير Organizations and changing world واجمع اعضاء هذه المؤتمرات على أن البيئة التي يشهدها مجتمعنا الدولي المعاصر بيئة يصعب وصفها للعديد من المتغيرات المتسارعة في كثير من المجالات العلمية



لتعفينسي فمركسزي الإستهلاكي والإنحة التعفيني امركزي الإنتنجي ، والإنجة للتعفيني المركزي الإستهلامي والآحة للتعفيني للثورة المقبلة ، والمطــومات لسدى الآحة التعفيني العام الذي يمثل قمة البنيئن للتعفيني ، ويحمن كلك الرجوع إلى المصادر الإدارية المشرفة على الطناعك تؤيد نظرية النظم الإدارية Managerial Systems أهمية العصول على العطومات من مصادرها المتخصصة ، وإجراء الجهسود العلية التي تتطق بتطليها تعهداً لإحفاذها أسلما للقيام بمتطلبات السلوك التنظيمي السليم. والمفترض أن تخير من البيانات المستعلقة بالمسركة التمونسية المصرية تستعد من الاحداث النوعية المركزية التعاونية ، وهي الاحد التعاوني المركزي الزراعي ، والاحد

4:4

التعاون من أجل الحياة



إهتمت المؤسسات العلمية ببنل الجهود لإيجاد الأملوب المناسب لإجراء التحولات للخدذ بأقد الدناس حظا وأكثرهم فقرأ ليصبحوا قوة مضافحة إلى الكيان الإجتماعي والإقتصادي لشعوبهم.

والسصورة أعلاه توضع التجارب التي أجراها المعهد الملكي بهولندا والمتخصص

جاتب من المؤتمرات الدولية التي حضرتها الجمعية المصرية للدراسات التعاونية وتم على ضونها تطوير المناهج تباعاً

The 1st World Conference
On
Co-operative
Education



London

21-24 May 1979

وإتماماً للفائدة تلقى يعض الأضواء على المؤتمرات الدولية المبابقة للتطيم التعاونان في مجتمعا الدولي المعاصر حيث:

- أيعقب المؤتمسر الأول قسي لسندن
 London يشهلترا عام ١٩٧٩.
- وإنعقد المؤتمسر الثاني في بوسطن Boston بالولايات المتحدة الأمريكية علم 1941.
- أشم بنطد المؤتمر الثالث في ميلبورن Melbourne باستراليا عام ١٩٨٣.
- نے انظت المؤتمر البرابع بأنبره
 نام العقد المؤتمر البرابع بأنبره
 المنافذا عام ۱۹۸۰.
- *) ثم انطد المؤتمر الخامس بامستردام Amsterdam بهونندا عام ۱۹۸۷.
- ثم انعقد المؤتمر السائس في هاميلتون Hamilton بأوتاريسو بكندا عسام
- أـم انطد المؤتمر السابع في هونج
 كـونج Hong Kong بالـمين عام

وكسا أوضعنا يضاف إلى هذه المؤتمسرات مؤتمسر التعليم التعاوني الذي عليه جامعة نورث المؤتمس جامعة نورث السيترن بأمريكا بالاستخدرية في مايو عام 191... وغيسر ذلك من المؤتمرات التي توات بعد هذا التربغ.

والتكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعلاقات الدولية .. الخ ، بحيث يمكن القول أن الأبنية الاجتماعية السابقة التي كانت مستقرة أخنت في الاختفاء تدريجيا !!.. وأن " أزمة العالم " أحدثت شروخا وشقوقا جعلت زماننا الحاضر زمنا يصعب معايشته ويحتاج إلى جهود للتوفيق بين الأضداد !!.. وأن جو التوتر الدولي ، بل والصراعات الظاهرة التي تتشب في أركان العالم تهدد العالم بالإنتشار من خلال سلسلة من ردود الأفعال .. خاصة وأن هـ خال السلمة من ردود الأفعال .. خاصة وأن أجهرة إنصباط !!.. لكنها تواجه قوة التسليح ، وتركيز سلطة القرار في يد أجهرة إلى منطق القوة !!.. وهذا من شأنه ألا يساعد الحركات التعاونية على نلك أن تعيش على نلك أن تعيش على نلك أن تعيش المنظمات التعاونية المنظمة والإصلاحية.. حيث يترتب على ذلك أن تعيش المنظمات التعاونية المنظمة على الفقراء أهد فقرا ، وينهار النظام النقدي الدولي بسبب نظام يتمينها ، ويصبح الفقراء أشد فقرا ، وينهار النظام النقدي الدولي بسبب نظام تعويم العملات ، وحينئذ لا تستطيع البلاد الفقيرة إجتذاب الإستثمارات.

والخلاصة .. يجب على المنظمات التعاونية أن تكافح وتجاهد بالأسسلوب العلمي .. وأن تعلم جيداً أن العقبات يمكن التحكم فيها ، والمنظمات التعاونية لا تستطيع أن تفعل كل شئ .. ولكن يجب أن تعمل شيئا ما.. فهناك نمسائج رائعة إستطاعت فيها المنظمات التعاونية أن تنهض بأعضاتها والمجتمع الذي نعيش فيه.. ومن هذه الحقيقة أعرض فيما يلي نمسوذجاً مؤيداً ببعض الصور لما حققته جمعية الجملة الإنجليزية على سبيل المسئال ، حيث قال أسائذة جامعة أكسفورد بانجلترا عنها " لقد حقق هؤلاء الضعفاء ما عجز جبابرة المال عن تحقيقه ".

لقدد أصبح أسلوبهم في العمل تيارا إجتماعيا واقتصاديا وتقافيا ونظاما يُمارس نساطه في إطار ديمقراطية سليمة حقيقية قائمة على حق التعبير والمسشاركة ، وتحقيق فرص الإسجام بين مجموعة الأعضاء ، وتغليب السصالح العام فوق المنافسة الشخصية ، ويكفي أن نعلم أنهم بدأوا نشاطهم بمسبلغ ٢٨ جنده إنجليزي !!.. وعبر مسيرة الحياة وما عانته بريطانيا من مسكلات الحروب ذاقت الحركة التعاونية البريطانية أزمات عديدة .. ولكن بالعسل والصبر والمثابرة إجتازت هذه الأزمات .. وتعرض فيما يلي صور لبعض ممتلكاتها الحديثة.



المركز الرئيسي لجمعية الجملة الإنجليزية بماتشيستر وأطلقوا على هذا المركز (بيت القرن الجديد)



As Britain's biggest farmer, the CWS owns large herds of dairy cattle, which, as in the tanker below, provide milk for Co-operative Creameries.



تمتلك جمعية الجملة الإنجليزية أكبر مزرعة للأبقار التي تدر الألبان وتقوم بتعينته مصانعها وتمد جمعيات الألبان بإنتاجها ، ولها أسطول مخصص لعملية التوزيع وفقاً أساليب الصحية المقررة.



"WS employees attend a training session—and, below, participate n a Joint Consultative Committee Meeting.



والصورة السفلى توضّح إحدى إجتماعات اللجان الإستشارية المشتركة التي تناقش أحد الموضوعات وترفعها إلى المستويات الأعلى في إطار ممارسة ديمقر اطية الإدارة ، وتقوم جمعية الجملة الإنجليزية بتصميم دورات تدريبية للقوى العاملة فيها على إختلاف مستوياتها الإدارية تدريبية وترفعها السامية والمالية ،



The Co-operative Bank's "Instore" Handybank service to customers. The Bank increases its Branch network—with premises as one shown pelow.



يسر الحركة التعاونية البريطانية لعملاء التعاونيات الاستهلاكية البنوك في مه اقع



Modern packing lines installed at Crewe Tea Factory. Below, Irlam wines and spirits bottling plant.



أعلاه خط تعينة عبوات الشاي في أحد المصانع الحديثة النابعة لجمعية الجملة الإنجليزية ، والصورة السفلي لأحد مصانع تعبنة المشروبات.



A truly national organisation, the Co-op has stores ranging from those found in remote Scottish islands to the giant superstores and hypermarkets

in our cities.



تمسئلك جمعية الجملة سلسلة من التعاونيات ، ومحلات سوير ماركيت كبيرة الحجم ، ومحلاتها تنتشر في جزر أسكتلندا الثائية ، وجميع المدن الالجايزية.



Jetting away to the sun with Co-op Travel.

A Travco Hotel at Llandudno.



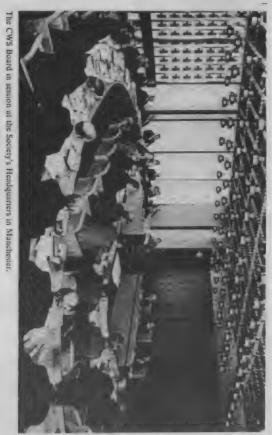
أحد الفنادق التابعة لجمعية الجملة الإنجليزية في إطار النشاط السياحي الذي تقوم به في داخل إنجلترا وخارجها.



التحديث المستمر لمتاجر خدمة النفس التعاونية



وتم تلك جمعية الجملة فرقاً موسيقية تعزف في المناسبات



أعضاء مجلس إدارة جمعية الجملة الإنجليزية في إحدى

جلسات إنعقاده.



Two new CWS Factories—Creamery at Llandyrnog, Clwyd, and the Tea Factory at Crewe.



بعض المصانع الحديثة ، الصورة العلوية الحدى مصانع

القصل السادس: المنظمات التعاونية والسلوك التنظيمي



wo of the units in the CWS National Warehousing network sove, the Food Warehouse at Newport Pagnell—and, below, the on-Food Warehouse at Cumbernauld in Scotland.







كرَمت الحركة التعاونية البريطانية الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير بمناسبة مرور مائسة وخمسون عاماً على إنشاء جمعية رواك روتشديل ، وكذلك صدور مؤلفات الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير التي تؤرخ الكفاحهم وكيف أنهم بدؤا نشاطهم برأس مال قدره ٢٨ جنيه ، والأن أصدرت المدارية المدا

الخلاصـــة

يعتبر موضوع السلوك التنظيمي للتعاونيين بصفة عامة ، ولمسنظمات البنسيان التعاوني على كافة المستويات بصفة خاصة ، موضوعاً في غايسة الأهمية ، لأنه يرتبط بقاعدة عريضة من المواطنين ، ومنظماتهم التعاونية ، أي من مستوى الجمعيات القاعدية ، أو الجمعسيات المسشتركة ، أو الجمعيات العامة ، أو الجمعيات المركزية ، أو الجمعيات العامة ، أو الاتحادات التعاونية المركسزية أو الاتحساد العسام ، إن هذه الوحدات جميعاً عليها أن تسنهض بمستويات الأفراد المندرجين في عضويتها ، والجماعات القسيادية المنتخبة على مستوى مجالس الإدارة ، وذلك وصولا إلى مستويات مستقدمة مسن السسلوك والأداء علسي مستوى العضو والجماعة والمنظمة التعاونية ، أخذا في الإعتبار أنه لا يوجد لأي منظمة في مجتمعنا الدولي المعاصر أن تستمر في نشاطها دون أن تمستلك القدرة على ممارسة نشاطها بالأسلوب الذي يُحقق لها مسردودا يُمكنها من أن تزداد نموا في مستقبل أيامها وأعوامها ، ويجمع الباحثون في علوم التعاون فلسفة وتخطيطا وتعليما وتنظيما وتطبيقاً على أهمية حسن إعداد الأعضاء التعاونيين قبل أن يندرجوا في عضوية التنظيمات التعاونية ، وذلك من منطق الإيمان بالفسرد وقدرته على المشاركة في التنمية وإحداث التغيير نحو الأفضل ، وإنطلاقا من حقيقة أن المجتّمع في واقعه ليس إلا الأفراد الذين ينتمون إليه.. ومن هذا المعنى يستخلص الباحثون من كفاح الرواد التعاونيين الأوائل أنهم ركزوا في كفاحهم على وضع الخطط والمناهج من أجل حسن إعداد الأفراد التعاونيين وصولاً إلى حسن سسلوكهم الجمعسى وأدائههم فسى إطار الأهداف المقررة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية ، وسار على دربهم التعاونيون من بعدهم ، وأصبح الشعار الذي رفعوه ويتبر طريقهم والذي استخلصوه من أسلوب العمل الذي طبقوه ، أجمعوا على أنه ينبغي على التعاونيين أن يستعينوا بأهال الغلم الذين يناصرونهم ، وصولاً إلى ضرورة إسباع الأسلوب العلمان في إدارة منظماتهم التعاونية ، وكانت الدروس المستفادة من الدراسات المقارنة لتجارب الأمم فيما يتعلق بالتنمية التعاونية ، ضرورة تعبئة الجهود العلمية والروحية والذاتية للنهوض بالتنظيمات التعاونية وأعضائها، وعلى وجه الخصوص الإرتفاع بمستوى مهارات وقدرات الأعضاء ، وليس أفضل من الترعية والتعليم والتدريب لتحقيق هذا الهدف.

ولعال مان بين الأولويات التي يراعيها التعاونيون الذين يستهدفون تحقيق الهدف الذي أشرنا إليه هو بذل الجهود مع القاعدة العريضة من الأعضاء لكي يتعرف كل شخص تعاوني على المفهوم الحقيقي لمعنى المتعاون ، وحقيقة دوره في الإدارة الديمقراطية لجمعيته ، والأسلوب الأمثل لأداء هذا الدور ، بعد توضيح معالم التعاون ورسالته وأهدافه ، والتأكد من فهمه لهذه الرسالة وإيمانه بها ، ذلك الإيمان الذي يسهم في إحياء الشعور بالصفاء والنقاء والإخاء والعمل معا في ظل عقيدة تعاونية إيمانية تستمد أصولها وتعاليمها وأخلاقياتها من شريعة السماء.

والمعتقد أنه ينبغي على التعاونيين الأعضاء بصفة عامة ، والمديرين بصفة خاصة أن يجمعوا بين الحسنيين .. حسن المفاهيم المستمدة من الشرائع السماوية والتي تحض على التعاون وتدعو اليه ، وحُسن المفاهيم المستمدة من تطور العلوم بصفة عامة ، وتطور علوم إدارة الأعمال وغيرها.

تنبيــه

- إحرص على تقهم واستبعاب المصطلحات باللغة الإنجليزية.
-) اعتمد على نفسك في مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الإنجليزية.
- بمكنك الإسهاب في مناقشة القضايا في حدود معلوماتك التي اكتسبتها أثناء دراستك ، وإطلاعاتك الحرة في المراجع والبحوث التنظيمية والإدارية.

قضايا للمناقشة

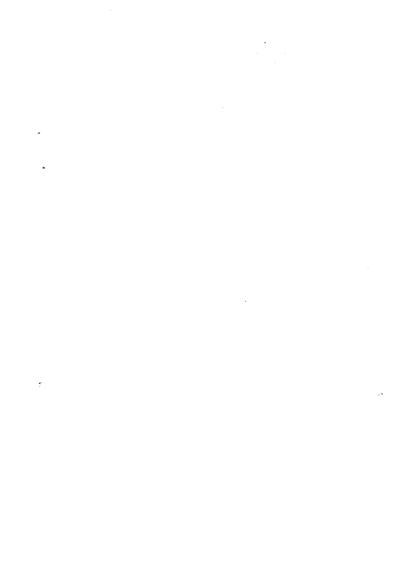
- ا) "لماذا يرى علماء التعاون في مجتمعنا الدولي المعاصر ، أن موضوع السلوك التنظيمي بما يتضمنه من بحوث ودراسات ، يعتبر في غاية الأهمية بالنسبة للبنيان التعاوني المتكامل ". ناقش العبارة السابقة ، موضّحاً أهمية تطبيق السلوك التنظيمي في المنظمات التعاونية ، ومبينا أثاره بالنسبة للعضو التعاوني ، والمنظمة التعاونية ، والبيئة التي تحيط بالمنظمة التعاونية.
 - ٢) ما الذي نعنيه بالمصطلحات الأتية في إطار علوم السلوك التنظيمي ؟
 - *) علم النفس الإجتماعي.

 *) بيناميكية الجماعة.
 - *) تطوير البناء التعاوني. *) نظرية أسباب السلوك.

- ٣) تناول بالشرح والتطبق موضداً: لماذا يرى أهل العلم في مصر أن تطبيق الإدارة العلمية في المنظمات التعاونية ، إذا أخنت طريقها نحو التطبيق السليم ، فإنها ستحقق أهدافها بإذن الله ؟... عرف أهداف التعاون .. ثم وضم الأسلوب العلمي لتطبيق الإدارة العلمية في المنظمات التعاونية ، من قاعدة البنيان التعاوني حتى قمته.
- عا هي الأفاق المستقبلية التي يامل التعاونيون تحقيقها في حالة تطبيق بحوث السلوك التنظيمي في المنظمات التعاونية.
- ما هي مسئوليات مديري المنظمات التعاونية فيما يتعلق بالنتمية البشرية
 ، سواء للاعضاء أو المنظمات التعاونية.
- تناول بالشرح والتعليق موضّحا أهمية التعليم والتدريب والسلوك التنظيمي بالنسبة للبنيان التعاوني المتكامل ، مشيرا إلى ما تنص عليه التوصية الدولية للتنمية التعاونية بالنسبة للدول النامية.
- الصدر الحلف التعاوني الدولي قرارا يُطالب فيه المنظمات الأعضاء بتبني أشكالا تتظيمية وإدارية تساير متغيرات العصر ".
- ناقش هذا القرار ، ورأيك الخاص فيما يتعلق بتطبيقه هنا في مصر.
- أ. يُجمع علماء التعاون على أن التعاون ، شأنه في ذلك شأن جميع المنظمات الأخرى ، ينبغي أن يحسن إختيار القوى الوظيفية ، وإجراء البحوث التي ترتبط بمستقبل الحركة التعاونية ، إلى غير ذلك من المواضيع التي ترتبط بحسن إعداد قادة تعاونيين ".

علق على العبارة السابقة ، موضّحاً رأيك في وضعها موضع التطبيق.

الفصل السابع الألفية الثالثة والبناء التنظيمي



المنظمات الدولية والتعاون:

لعلى من الأهمية بمكان أن نوضت أن المنظمات التعاونية الدولية ، وعلى رأسها الحلف التعاوني الدولي ومنظمة التعاون الدولية ، والجامعات ، وكليات التعاون ، ... إلغ .. وغير هذه الهيئات من الجهات المهتمة بشئون التعاون ... جميع هؤلاء يعقدون المؤتمرات العلمية البحث في شئون التعاون ، وغالباً ما يُكلفون لجاناً علمية بإجراء البحوث التي نتعلق بشئون التعاون ، ثم تُعقد مؤتمرات تنتهي بتوصيات وصولا إلى النهوض بالتعاونيات بحيث تساير تطورات العصر العلمية والفنية وتمكينها من أن ترقى إلى مستوى القدرة على المنافسة مع نظرائها في عصر الإستراتيجيات التنافسية.

وفي إطار هذا المنهج أود أن أشير إلى مؤتمر دولي هام للعمل ورسم الطريق لتحقيق أهداف التعاونيات ، وهو مؤتمر منظمة العمل الدولية ، حيث عقدت هذه المنظمة دورتها التسعين في جنيف بسويسرا فيما بين ٣ إلى ١٠ يونسيو عام ٢٠٠٢ ، ونظرت في تجديد وتحديث التوصية رقم ٢٢٧ وهي التوصية التي أصدرها المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية المنعقد في جنيف في دورته (١) الخمسين في أول يونيو ١٩٦٦ بناءا على دعوة من مجلس إدارة مكتب العمل الدولي.

وفي إطار المنهج الذي سارت عليه منظمة العمل الدولية منذ إنشائها ، يدخل في نطاق تخصصاتها الإهتمام بقطاع التعاون ، ومن منطق مسئولياتها ، دعي مجلس إدارة مكتب العمل الدولي في دورته رقم ٩٠ في يونيو عام ٢٠٠٠ إلى عقد المؤتمر الدولي الذي أسرنا إليه سابقا وعقد بجنيف في يونيو ٢٠٠٠ وتصضمن هذا المؤتمر نقاشا مستفيضا في موضوعات تهتم بشئون التعاون ، منها تعزيز التعاونيات للتعريف بها ن وأهدافها ، ومجال نشاطها ، وسياساتها ، وعلاقاتها ابالحكومة ، ودور منظمات اصحاب العمل ، ومنظمات العمال والمنظمات التعاونية والعلاقات فيما بينهما ، والشروط التي ينبغي توافرها فيما يتعلق بتسهيل التعاون الدولي.

لمعرفة تفاصيل هذه التوصية ، وهي التوصية رقم ١٧٧ التتمية الإجتماعية والإقتصادية للدول الذامية ، وقد
اور دناها في المجلة المصرية للدر اسات التماونية التي الشرف برناسة تحريرها فور صدورها ، وكذلك في
مراجعنا ، وأخرها مرجع اساسيات الإدارة الطمية المنظمات التماونية عام ٢٠٠٠ – تأليف الأستاذ الذكتور/
كمل حمدي أبو الخير – الناشر : مكتبة عين شعب المنظمات التماونية عام ٢٠٠٠ – تأليف الأستاذ الذكتور/

وقد عَرَّفت توصية المؤتمر السالف الذكر بما يأتى:

يُعرِّف المؤتمر الدولسي للعمل تعبير "التعاونية Cooperative" التعاونية Cooperative " بانها جمعية مستقلة مسؤلفة من اشخاص إتحدوا معا طواعية لتحقيق احتياجاتهم وتطلعاتهم الإقتصادية والإجتماعية والثقافية المشتركة ، عن طريق منشأة مملوكة ملكية جماعية ويُشرف عليها ديموقراطيا.

وفيما يلى التعبير باللغة الإنجليزية :

The term "Cooperative" means an autonomous association of Persons united voluntarily to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations through a jointly owned and democratically controlled enterprise.

وقد إعترف المؤتمر بأهمية التعاونيات في خلق الوظائف ، وحشد المصوارد ، وتوليد الإستثمار ، وإسهمها في تدعيم الإقتصاد ، كما أقر المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولي بأن التعاونيات بمختلف اشكالها ، تُعزز المشاركة الكاملة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية لجميع الشعوب ، وذلك على السرغم من أن " العولمة Globalization " خلفت ضغوطاً ومشاكل وتحديات وفرصاً جديدة ومختلفة للتعاونيات ... ويكفينا في هذا المقام تعبيرا عن إتجاهات المؤتمر عن سخطه لما يشهده العالم عن تطبيقات العولمة قوله :

" إن أقوى أشكال التضامن الإنسائي على المستويين الوطني والدولي تقتضي تسهيل توزيع أكثر إنصافاً لمنافع العولمة ".

واــذلك طالب المؤتمر جميع البلدان بغض النظر عن مستوى تنميتها تقديم المساعدة للجمعيات وأعضائها لكي تتمكن مما يلي :

- أ) خلق وتتمية الأنشطة المولدة للدخل والوظائف اللائقة والمستدامة ،
- ب) تنمية الموارد البشرية وتنمية المعارف بقيم الحركة التعاونية
 ومزاياها ومنافعها عن طريق التعليم والتدريب ،

- تتمیة طاقاتها الإقتصادیة ، بما فیها قدراتها على ننظیم المشاریع وقدراتها الإداریة ،
- تعزير القدرة التنافسية فضالاً عن توفير فرص الوصول إلى الأسواق والحصول على التمويل المؤسسي ،

هــ) زيادة الإدخار والإستثمار ،

- و) تحسسين الرفاهة الإقتصادية والإجتماعية ، مع مراعاة ضرورة القضاء على كافة أشكال التمييز ،
 - ز) الإسهام في التنمية البشرية المستدامة ،
- إنشاء وتطوير قطاع إقتصادي متميز دينامي وقابل البقاء ، يشمل التعاون يات ويستجيب للإحتياجات الإجتماعية والإقتصادية للمجتمع المحلى.
- 4. Measures should be adopted to promote the potential of cooperatives in all countries, irrespective of their level of development, in order to assist them and their membership to:
 - (a) create and develop income-generating activities and sustainable decent employment;
 - (b) develop human resource capacities and knowledge of the values, advantages and benefits of the cooperative movement through education and training;
 - (c)develop their business potential, including entrepreneurial and managerial capacities;
 - (d) strengthen their competitiveness as well as gain access to markets and to institutional finance;
 - (e) increase savings and investment;
 - (f) improve social and economic well-being, taking into account the need to eliminate all forms of discrimination;
 - (g) contribute to sustainable human development; and

- (h) establish and expand a viable and dynamic distinctive sector of the economy, which includes cooperatives, that responds to the social and economic needs of the community.
- 5. The adoption of special measures should be encouraged to enable cooperatives, as enterprises and organizations inspired by solidarity, to respond to their members' needs and the needs of society, including those of disadvantaged groups in order to achieve their social inclusion.

التعامل مع التعاونيات:

وفيما يتعلق بالتعامل مع التعاونيات في مختلف الدول ، فقد ناشد المؤتمر الحكومات أن تطبيق في سياستها ما يأتي :

ينبغي أن تعامل التعاونيات وفقاً للقوانين والممارسات الوطنية بشروط لا تقل عن الشروط الممنوحة لسائر أشكال المنشآت والمنظمات الإجتماعية. وينبغي أن تعمد الحكومات ، عند الإقتضاء ، تدابير دعم لأشطة التعاونيات التي تستوفي أهدافاً محددة للسياسة الإجتماعية والسياسة العامة ، مثل المنهوض بالعمالية أو تنمية الأسشطة التي تفيد المجموعات أو المناطق المصرومة. ويمكن أن تسشمل هذه المتدابير ، ضمن جملة أمور بقدر المستطاع ، مزايا ضريبية وقروضاً ومنحاً وتسهيلات للوصول إلى برامج الأشغال العامة وأحكاماً خاصة في مجال المشتريات العامة.

كما ينبغى إيسلاء إهتمام خاص لزيادة مشاركة المرأة في الحركة التعاونية على كافة المستويات ، والاسبما على مستوى الإدارة والمناصب القبادية.

و ينبغى السياسات الوطنية أن تهدف بصورة خاصة إلى ما يلى :

 أ) تعزيــز معايير العمل الأساسية لمنظمة العمل الدولية والإعلان بشأن الحقــوق والمبادئ الأساسية في العمل لجميع عمال التعاونيات دون تمييز أيا كان ،

- ب) الحـرص فـــ إقامة التعاونيات على عدم مخالفتها لقوانين العمل أو إستخدامها لتنفيذ علاقة عمل مستترة أو توجيهها إلى ذلك ، ومكافحة التعاونـــيات الزائفة التي تنتهك حقوق العمال ، عن طريق التأكد من أن تشريعات العمل مُطبقة في جميع المنشآت ،
 - ج) تعزيز المساواة بين الجنسين في التعاونيات وفي أنشطتها ،
- د) تشجيع إتخساذ تدابيس لسضمان إتسباع أفضل ممارسات العمل في التعاونسيات ، بما في ذلك توفير فرص الحصول على المعلومات ذات الصلة ،
- هـ) تنمية المهارات التقنية والمهنية وقدرات تنظيم المشاريع والقدرات
 الإدارية والدراية بالإمكانيات الإقتصادية والمهارات العامة في مجال
 السياسة الإقتصادية والإجتماعية للأعضاء وللعمال والمديرين ،
 وتصين فرص حصولهم على تكنولوجيات المعلومات والإتصالات ،
- و) النهوض بالتطيم والتدريب على المبادئ والممارسات التعاونية ، على جميع المستويات الملائمة للنظم الوطنية للتعليم والتدريب وفي المجتمع ككل ،
- ز) تستنجيع إعتماد تدابير ترمي إلى توفير السلامة والصحة في مكان العمل،
- ح) تقديم التدريب وسائر أشكال المساعدة الرامية إلى تحسين مستوى إنتاجية التعاونيات وقدرتها التنافسية ونوعية السلع والخدمات التي تنتجها ،
 - ط) تسهيل حصول التعاونيات على الإنتمان ،
 - ي) تسهيل وصول التعاونيات إلى الأسواق ،
 - ك) تعزيز نشر المطومات بشأن التعاونيات ،

 ل السمعي إلسى تحسين الإحساءات الوطنية بشأن التعاونيات بغية إستخدامها في وضع سياسات التنمية وتنفيذها.

كما أوضح المؤتمر أنه ينبغي لهذه السياسات أن:

- أ) تعتمد اللامركزية على المستويين الإقليمي والمحلي ، عند الإقتضاء ،
 في وضع وتنفيذ السياسات واللوائح المتطقة بالتعاونيات ،
- ب) تحدد الإلترامات القانونية المنطقة بالتعاونيات في مجالات مثل التسجيل والمراجعة المالية للحسابات والتدقيق الإجتماعي والحصول على التراخيص ،
 - ج) تعزز أفضل الممارسات في حُسن إدارة التعاونيات.
 - (*) Cooperatives should be treated in accordance with national law and practice and on terms no less favourable than those accorded to other forms of enterprise and social organization. Governments should introduce support measures, where appropriate, for the activities of cooperatives that meet specific social and public policy outcomes, such as employment promotion or the development of activities benefiting disadvantaged groups or regions. Such measures could include, among others and in so far as possible, tax benefits, loans, grants, access to public works programmes, and special procurement provisions.
 - (*) Special consideration should be given to increasing women's participation in the cooperative movement at all levels, particularly at management and leadership levels.

8. (1) National policies should notably:

- (a) promote the ILO fundamental labour standards and the ILO Declaration on FundamentalPrinciples and Rights at Work, for all workers in cooperatives without distinction whatsoever:
- (b) ensure that cooperatives are not set up for, or used for, non-compliance with labour law or used to establish disguised employment relationships, and combat pseudo cooperatives violating workers' rights, by ensuring that labour legislation is applied in all enterprises;
- (c) promote gender equality in cooperatives and in their work:
- (d) promote measures to ensure that best labour practices are followed in cooperatives, including access to relevant information:
- (e) develop the technical and vocational skills, entrepreneurial and managerial abilities, knowledge of business potential, and general economic and social policy skills, of members, workers and managers, and improve their access to information and communication technologies;
- (f) promote education and training in cooperative principles and practices, at all appropriate levels of the national education and training systems, and in the wider society;
- (g) promote the adoption of measures that provide for safety and health in the workplace;

- (h) provide for training and other forms of assistance to improve the level of productivity and competitiveness of cooperatives and the quality of goods and services they produce;
- (i) facilitate access of cooperatives to credit;
- (j) facilitate access of cooperatives to markets;
- (k) promote the dissemination of information on cooperatives; and
- (l) seek to improve national statistics on cooperatives with a view to the formulation and implementation of development policies.

(2) Such policies should:

- (a) decentralize to the regional and local levels, where appropriate, the formulation and implementation of policies and regulations regarding cooperatives;
- (b) define legal obligations of cooperatives in areas such as registration, financial and social audits, and the obtaining of licences; and
- (c) promote best practice on corporate governance in cooperatives.

البناء التعاوني والمساعدة الذاتية:

مسن الجسوانب الأساسية في إدارة الجمعيات التعاونية مبدأ ديمقر اطية الإدارة القسائم علس أسلوب النهوض بالأعضاء في إطار المساعدة الذاتية Self-help ، ويعنسي مسبدأ المسساعدة الذاتسية أن يقوم أعضاء الجمعية التعاونسية بالتسفامن سسوياً من أجل إنتاج السلع والخدمات التي يحتاجون

إليها ، أو شراء ما يحتاجون إليه بالجملة وإعادة توزيعها لكي يستقيدون من الخصم الذي يحصلون عليه ، وبذلك يحصل الأعضاء على خقض الأثمان ، والهدف في جميع الأحوال هو للنهوض بشنونهم ، ومن ثم يجب على كل عصفو أن يلترم بافعال معينة يؤديها للنهوض بمصالحه الاقتصادية ، وأن يسلك في أدائه تحقيق النفع الخاص والنفع العام في إطار روح التعاون التي تضع في إعتبارها تظيب الصالح العام ووضعه فوق كل إعتبار وهي("):

*) أن يلتزم بمسئوليات وإلتزامات العضوية.

 أن يشارك في إدارة المشروع التعاوني والإشراف عليه إما بنفسه أو من خلال المندوبين المنتخبين.

 أن يسستخدم الخدمات التي ينتجها للمشروع التعاوني والتسهيلات التي يتيحها.

ونعابر مساهمة ومشاركة أعضاء الجمعية التعاونية بشكل شخصي نشط وفعال أمر بالغ الأهمية ، ولذلك لجأ المشرعون لتحقيق ذلك بأن يجعلوا كافة حقسوق العضوية مرتبطة بشخص العضو وليس بمقدار مساهمته في رأس المال ، لكن رأس المال عنصر هام لا تستغني عنه الجمعية ، ولذا ينبغي حفز الأعصضاء على المساهمة بأموالهم لكي تكون رؤوس أموال الجمعيات قادرة على المساهمة بأموالهم لكي تكون رؤوس أموال الجمعيات قادرة التعاونية على من يريد الإنصام لعضوية الجمعية أن يساهم في رأس المال ، ولا تسمح لغير العضو بشراء أسهم رأس مال الجمعية وبذلك تربط بين حققوق العضوية وبدلك تربط بين بمزيد من أموال رأس مال الجمعية ، ويلاحظ أن الشخص لا يكتسب العضوية بمزيد من أموال رأس مال الجمعية ، ويلاحظ أن الشخص لا يكتسب العضوية وبحق له إلا إذا اسستوفى الحد الأدنى المطلوب ويصبح عندئذ كامل العضوية ويحق له اللهتمة بكل الحقوق ولا تزيد حقوق عضو عن عضو آخر إذا ساهم في رأس المال باكثر من الحد الأدنى المطلوب

Dubhashi, P.R.: Principles and Philosophy of Co-operation, Valkunth Mehta National Institute of Co-operative Management, Poona, 1970.

ونزيادة الرابطة بين العضو والجمعية تشترط التشريعات التعاونية أن يمارس العصو بشخصه حقه في المشاركة في إتخاذ القرارات في إدارة الجمعية ورقابتها ، وتطبيقها لذلك لا وجوز التصويت بالتوكيل في الجمعيات الأساسية كقاعدة عامة ، والاستثناء الوحيد هذا ينضب على الأعضاء الذين لا يمكنهم حصور الاجتماعات بسبب عدم توافر وسائل الإنتقال أو إرتفاع أجور السفر بالقدر الذي ينوء به العضو ، فيجوز له عندئذ توكيل عضو أخر التصويت نيابة عنه ، ويشترط عندئذ ألا يمثل العضو إلا عضوا واحداً فسلا يجوز أن يصوت بالتوكيل نيابة عن أكثر من عضو آخر واحد حتى لا يسمع الاستثناء ويساء استخدامه.

ويعتبر إشستراك العسضو في إجتماعات الجمعية العمومية عنصراً اساسياً () وضسروريا ، لأن طبيعة الأعضاء المزدوجة كلصحاب المشروع التعاونسي وعملاته في الوقت ذاته تمكنهم من معرفة وسائل خدمة مصالحهم اكثر مسن أي إنسسان آخس ، ولهذا السبب أيضا تنهض الجمعية العمومية للمنظمات التعاونية بوظيفة هامة كأعلى سلطة فيها ولها الكلمة العليا والأخيرة في كافة شئون الجمعية ذات الأهمية العامة. ويؤكد مبدأ المساعدة الذاتية في إطار الإدارة الذاتية على أنه لا يجوز لغير الأعضاء أن يُنتخبوا لشغل مراكز العضوية في مجالس الإدارة.

وقد نادى التعاون بأن يُصبح النهوض بالأعضاء Promotion كأحد مبادئ التعاون ، ولضمان حتمية تتفيذ هذا المفهوم طالبوا بأن تتصمن القوانين التعاونية هذه المفاهيم ، وهذا ما حدث في عديد من الدول النامية وذلك لأن من أهدافها الأساسية النهوض بالأعضاء بالقدر الذي يتناسب مع نشاطهم وفي علاقاتهم الاقتصادية مع الجمعية التي أنشأوها ومن رأيهم أن يتخذ مبدأ النهوض بالأعضاء مظاهر شتى مثل:

E.G. Art. 33, Lol 697/COR du 6 Decembere 1969 portabt de la cooperation, Cameroon; Art. 19, decret No. 70-168 COR du 17 Aout Cameroon; see also the new German Co-op Soc. Act, 1973, Sec. 43 (5).

[°] نرجو التكرم بالرجوع إلى ققون التعارن الألماني الجديد الصادر في عام ١٩٧٣. E.G. Sec. 9 Co-op. Soc. Regulations, 1968, Ghana, Sec, 14 Coop. Soc. Rules, 1956, Eastern Nigeria; Sec. 24 Co-op. soc. Rules, 1969, Kenya; Sec. 101 (1) Co-op. Soc. Act, 1970, Sambia: Art. 20 (5) Law on the Basic Regulations for Co-operatives in Indonesia, 1967.

- *) تسهيل بيع منتجات الأعضاء.
 - *) توفير مقومات التخزين.
 - *) تهيئة وسائل النقل.
- *) توريد المهمات والسلع لمشروعات الأعضاء أو أسرهم.
- *) تمثيل الأعضاء ومصالحهم على مستوى تجارة الجملة.
- *) تنظيم دورات تدريبية للأعضاء إلى غير ذلك من المظاهر.

وفي جمسيع الأحوال يكون النهوض بالأعضاء عن طريق إنتفاعهم بخدمات الجمعية والمشروع التعاوني.

ويستنزك المديرون مع أعضاء اللجان الفرعية في المشروع التعاوني في إنخساذ القرارات فيما يتعلق بالنهوض بالأعضاء ، وهو كما سبق القول الهدف الأساسي من المشروع ولهذا السبب تختلف سيلسة المشروع التعاوني عمن سياسة المشروع التعاوني بمقدار الكسب المالي في نهاية السنة المالية فقط ، بل بمقدار فاعليته في النهوض بيشئون أعضائه والخدمات التي يقدمها لهم ، وريما لا يمكن تحقيق التنمية المطلوبة لسشئون الأحساء في كثير من الأحوال إلا على حساب الكسب المالي ، ولا يستطيع المشروع التعاوني تقديم خدمات للأعضاء والنهوض بهم الإ إذا كان قويا ، ولذا يجب على أعضاء مجلس إدارة المشروع التعاوني من العسل على تحويا ، ولذا يجب على أعضاء مجلس إدارة المشروع التعاوني من السوجهة الاقتصادية وبين اداء المشروع للخدمات والنهوض بالأعضاء ، السوجهة الاقتصادية وبين اداء المشروع للخدمات والنهوض بالأعضاء ، ويجب على مجلس الإدارة أن يدير شنون المشروع التعاوني بطريقة تضمن ويجب على مجلس الإدارة أن يدير شنون المشروع التعاوني من الخدمات دون تصديع المنافسة.

ونرجو أن نوجه الأنظار إلى أن التعاونيين في الدول النامية ظلوا لمدة طسويلة يبدون " بعض الفتور " إن لم يكن عدم الاهتمام الكلي إزاء مبلائ الإدارة العلمية ويعتبرونها قاصرة على المشروعات الخاصة !!..؟. ولم يبدأ الاهستمام بهدذه المسبلائ إلا مؤخراً ، وأخذت الآراء تتجه رويداً رويداً إلى وجنوب تطبيقها في المشروعات التعاونية بوصفها شرطا أساسيا لبلوغ المكفاءة الاقتصادية ، وإتضح للجميع أن مشكلات تجميع المعلومات والتخطيط وإحداد القرارات وتنفيذها هي واحدة في أساسها وواجبة التطبيق في كل

المسشروعات ، سواء بالنسبة للمشروع التعاوني أو المشروع الخاص ، ولا يوجد سبب يبرر تخلف المشروع التعاوني في الكفاءة عن المشروع الخاص مهما قيل عن إختلاف أهدافها أو بنائها التنظيمي ، فالكفاءة الاقتصادية شرط لابد منه لكي يبلغ المشروع التعاوني الفاعلية المطلوبة وبدونها لا تستطيع الجمعية التعاونية تحقيق أهدافها ، وهذا في الواقع المعنى الحقيقي لمبدأ الكفاءة الاقتصادية.

ولا تعنى ديمقسراطية الإدارة والرقابة كما تحددها المبادئ التعاونية وجسوب إتفاذ كل القرارات الهامة بواسطة الأعضاء في جمعيتهم العمومية ولا وجوب أن يقوم مجلس الإدارة بإدارة أعمال الجمعية بانفسهم شخصيا ، بل يجسوز للأعضاء أن يستخدموا خبراء متخصصين إذا أعوزتهم الخبرة لادارة مشروعهم التعاوني ، كما في المشروع التعاوني ، كما في المشروع الخساص ، هناك فرق بين وضع السياسة وبين تنفيذها فيجوز للأعضاء أن يفوضوا كافية السلطات إلى ممثليهم المنتخبين في مجلس الإدارة ما عدا السلطات الأساسية مسئل تعيل اللوائح وإنتخاب وعزل أصحاب المناصب وتقرير توزيع الفوائض الاقتصادية ، ويكنفي الأعضاء عندنذ بالقيام بدورهم والتصويت برؤيتهم في صالحهم في اجتماعات الجمعية العمومية عدن إرادتهم الحرة ، وحكمهم على طريقة أداء مجلس الإدارة والمديرين.

وفي الجمعيات العمومية يحق لأعضاء المنظمات التعاونية التصرف كسلطة عليا بأن يدخلوا تغييرات على اللوائح ويعزلوا أعضاء مجلس الإدارة في وقست ، وحتى قبل إنتهاء مدة إنتخابهم للمجلس ، وأن ينتخبوا أصحاب المناصب الذين يثقون فيهم ، وهذا الحق هو سلطة فعالة وضخمة ، وما دام هذا الحق قائما ، ويمكن إستخدامه كلما دعا الأمر بمعرفة أغلبية الأعيضاء في الجمعية العمومية ، فما يزال الأعضاء قادرين على ممارسة التثير في قرارات مجلس الإدارة والمديرين ، أي أن مبدأ ديمقراطية الإدارة والمديرية والاجتماعية المتغيرة.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضّح أن الجمعية العمومية المنظمات التعاونية تختار لجاناً فرعية تستعين فيها بمن تشاء من الأجهزة الفنية المختصة في المنظمات التعاونية العليا ، وتختص هذه اللجان الفرعية بدراسة ما يدخل في إختصاصها ، وإقتراح ما تراه لصلح الجمعية على أن يكون بعض أعضاء مجلس الإدارة في هذه اللجان ، ثم يكون على مجلس الإدارة بعد ذلك أن يُنسِّق المقترحات المختلفة ويضعها في خطة واحدة.

وفيما يلي بعض اللجان التي تشكلها الجمعية العمومية ، ولها الحق أن تسترك في دراسة هذه السياسات (أ) التي تتبناها الجمعيات التعاونية ، وهذه اللجان يستم تشكيلها وتحديد اختصاصاتها ، وإصدار دلائل تنظيمية تنويرا لاساليب السلوك لتحقيق نشاطها ، وهي في مفهوم تطبيق ديمقر اطية باعلى معانسيها ، ولسنلك أطلق العديد من العلماء على أن التعاونيات تعتبر مدرسة الديمقسر اطية الأولى في عالمنا المعاصر ، وضربوا الامثلة بعديد من زعماء العسالم وإعشرزاهم وفضرهم بسأنهم تربوا في أحضان التقاليد الديمقر اطية التعاونية في فجر حياتهم ، وفيما يلى نعرض إختصاصات بعض هذه اللجان :

١) لجنة فرعية لدراسة السياسة البيعية :

وعند وضع هذه السياسات يجب أن توضِّح اللجنة ما يأتي :

أ) السياسة العامة للبيع :

- *) البضائع التي ستقوم الجمعية بالتعامل فيها.
- *) الخدمات المجانية التي تستطيع أن تُقدمها.
-) أي نسوع مسن هذه الخدمات يمكن أن تتقاضى الجمعية عليه أجرا؟..
-) هـل ثـوجة الجمعية خدماتها إلى طبقات ذات دخل معين وتتسع
 هذه الخدمات لتشغيل مختلف أنواع الطبقات ؟
-) هـل تقتصر الجمعية على بيع خير أنواع المنتجات المعروفة في السسوق ، أو بسيع أنواعاً أخرى من نفس المنتجات لتلبي طلبات جميع العملاء ؟
-) بأي سعر تبيع الجمعية هذه المنتجات ؟ هل تتبع سياسة السعر العالي أو سياسة السعر الجاري في السوق أو السعر المنخفض ؟

وما بعدها. كتاب Consumer Co-operative leadership ، ص ٣٧ وما بعدها.

- السسياسة بالنسبة للسلع الأخرى التي تقرر الجمعية إضافتها إلى قائمة السسلع التي تتعامل فيها ، وما هي السياسة بالنسبة لتلك السلع التي قد ترى للجمعية وقف التعامل فيها ؟.
 - *) ما هي السياسة بالنسبة لمبيعات الفرصة (الأوكازيونات)؟.
 - *) ما هي السياسة بالنسبة للبضائع البطيئة الحركة ؟.
- أ مساهي السياسة بالنسبة للبضائع الموسمية وإلى أي مدى يُمكن
 توفير ها بحيث يجد العملاء حاجتهم منها في الوقت المناسب ؟
- *) ما هي السياسة بالنسبة للبيانات والمعلومات التي يجب أن يُزود بها العميل وتتعلق بالسلع المشتراة ؟.
 - *) مَا هِي السياسة فيما يتطق بالبضائع المُرتَدَّة ؟.
 - ") ما هي السياسة بالنسبة للسلع التي تباع بالأجل ؟.
 - ") ما هي السياسة بالنسبة لأخطاء التسليم المحتملة ؟.
- *) هــل يمكن أن تقدم الجمعية خدمات خاصة لأعضائها كاستعدادها لأن تشتري لهم البضائع التي لا تتعامل فيها ؟ أو أن توصي لهم بالجهات التي يستطيعون الشراء منها.
 - *) ما هي السياسة بالنسبة لشكاوي الأعضاء ومقترحاتهم ؟.
 - *) ما هي السياسة بالنسبة لنظافة المحل ونظامة العمل ؟.
 - *) ما هي السياسة بالنسبة لقبول الشيكات في الدفع ؟

٢) لجنة فرعية لدراسة سياسة الشراء :

- وتنظر هذه اللجنة فيما يأتي :
- *) المبادئ الأساسية للشراء في الجمعية.
 - *) المستول عن الشراء.
- *) العلاقة بين الشراء والبيع.
- *) مصادر المطومات التي يمكن الإستعانة بها لتحديد الشراء.
 - ") وظيفة لجنة المشتريات بالنسبة للشراء.
 - *) السياسة التي تُتَّبع عند تقديم سلعة جديدة.
- السياسة التي تُتبع عند إختيار مصادر الشراء.
- *) الحالات التي تقصر الجمعية فيها مشترياتها على جمعية الجملة.
 - *) السياسة بالنُّسبة للهدايا التي تقدمها مصادر الشراء.

 السبياسة بالنسبة للخصم الذي قد يمنحه بعض تجار الجملة أو المصابح قيما يتطق بالشراء النقدى.

٣) لجنة فرعية لدراسة سياسة المستخدمين :

وتنظر هذه اللجنة فيما يأتي :

- المسبادئ الأساسية التي ترتكز عليها الجمعية في علاقاتها مع موظفيها.
-) نسوع العلاقات التي يجب أن تكون بين أعضاء مجلس الإدارة والمديس ، ويسين أعضاء مجلس الإدارة والمستخدمين ، وبين المدير والمستخدمين.
 - *) السياسة بالنسبة لتدريب العمال والموظفين.
 - *) السياسة بالنسبة لأجور المديرين والمستخدمين.
 - *) السياسة بالنسبة للأجازات.
 - *) السياسة بالنسبة للترقية.
 - *) السياسة بالنسبة للنقل من وظيفة الأخرى.
 - ") السياسة بالنسبة للظروف المحيطة بالعمل.
 - *) السياسة بالنسبة للأجازات المرضية ، وأيام العطلة الرسمية.
 - *) السياسة بالنسبة لشكاوى الموظفين.
 - ") السياسة بالنسبة للفصل.
 - *) السياسة بالنسبة للرعاية الطبية.
 - هل يؤخذ بمبدأ تمثيل الموظفين داخل الإدارة ؟

٤) لجنة فرعية لدراسة سياسة الإعلان والعلاقات العامة:

وتنظر هذه اللجنة:

- *) القواعد الأساسية بالنسبة للإعلان التعاوني.
- القواحد الرئيسية التي تنظم العلاقات بين الجمعية والمجتمع الذي تعمل فيه.
- ما الأغراض بالتفصيل للإعلان التعاوني ، وما الذي تأمل الجمعية تحقيقه من وراء هذا الإعلان ؟.

- *) السياسة الرئيسية بالنسبة للإعلان عن السلع.
- *) السياسة بالنسبة للإعلان في المناسبات الخاصة.
- *) السياسة بالنسبة للإعلان عن السلع البطيئة الحركة.
- *) السياسة بالنسبة لبعض الهدايا التي تقدم كإعلان عن الجمعية في المناسبات المختلفة كمناسبة أعياد الميلاد وإنتهازها فرصة للإعلان عن تقدير الجمعية للمجتمع ودوره فيما حققته الجمعية من خدمات للمجتمع.
-) مــا الــذي ينبغــي أن تكون عليه العلاقة بين مصاريف الإعلان وحجم المبيعات ؟
 - *) السياسة بالنسبة لإلتزام الصدق في الإعلان.
 - *) السياسة بالنسبة لمراقبة نتائج الإعلان.
- ألسسياسة بالنسبة لنوافذ العرض الخارجية ، والمصروفات داخل المحل.
- السبياسة بالنسبة للتبرعات التي تهبها الجمعية للهيئات التي لا تهدف إلى الكسب وتوجد بمنطقة عمل الجمعية.
- مسا السذي ينبغس أن تكون عليه العلاقة بين الجمعية والنوادي والطوائف التي توجد في منطقة عمل الجمعية ؟.

٥) لجنة فرعية لدراسة المحاسبة والمراقبة:

وتنظر هذه اللجنة فيما يأتى :

- *) المستوى الذي تريد الجمعية تحقيقه من قيامها بعمليات المتاجرة.
- أنسبة السريح الإجمالي ، ونسبة المصاريف ، وبالتالي الربح الصافي الذي تريد الجمعية تحقيقه.
- سياسة الجمعية في مراقبة البيع النقدي .. هل يُعتبر المدير المسئول الوحيد عن مراقبة البيع النقدي ؟ أو يجب أن يشترك معه أحد أعضاء مجلس الإدارة .. أو ينبغي وضع سياسة خاصة بالاتفاق مع مراقب الحسابات.
 - *) السياسة التي تتبع عند تخفيض أسعار السلع.
 - *) السياسة بالنسبة لدوران البضاعة.
 - أ السياسة بالنسبة لتسعير السلع.
 - أ السياسة بالنسبة للقيام بعمليات الجرد.

- السسياسة بالنسبة للتقاريس والبيانات اللازمة للقيام بعمليات المتاجرة.
 - *) مسئوليات المدير بالنسبة للمحاسبة وإمساك الدفاتر.

وفي ضوء الأسلوب الديمقراطي في إدارة المنظمات التعاونية ، ومشاركة اللجان الفرعية التي تشكلها الجمعية العمومية المنظمات التعاونية ، رسمت الجمعيات التعاونية سياساتها الاقتصادية التي تبدأ بإقامة المشروعات التسي تسنحاز إلى المستويات المحدودة الدخل ، فالقطاع التعاوني له دور أساسي في التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، ويدرك تماما أن عليه إلتزاما قصويا يتجاوز المصالح المادية والنزاعات الفردية ، والقطاع التعاوني يعمل في إطار إحتياجات الشعب ، وفي إطار خطة التنمية ، ويحترم القوانين ، فيمارس وظائفه بالأماتة والطهارة ، ولا يسعى إلى كسب غير مشروع على حساب الفنات محدودة الدخل ، ونذلك ثقبل فنات الشعب على منافذ التوزيع التعاونية ثقة في أماتتها وبعدها عن الإستغلال.

التعاون والفئات المحدودة الدخل:

نسرجو أن نوجه الأنظار إلى أن الرئوس حسني مبارك ينادي دائما في توجيهاته بضرورة أن تتسع الجهود للنهوض بجميع فنات الشعب ، بما في ذلك الفيئات محدودة الدخل لمواجهة ما يفرضه هذا العصر من تحديات ، الأمر الذي ينبغي معه لمصر ولجميع المنظمات سواء أكانت تعاونية أو غير تعاونية ، أن ثطور نفسها في إطار المستجدات العالمية التي تحقق لها كفاءة وجبودة وفاعلية إدارة مواردها المادية والبشرية ، وذلك الإمكانية تحقيق وفيورات تسمح بالتمويل الذاتي .. وبالتالي بوضع تكليفات الرئيس موضع وفيورات تسمح بالتمويل الذاتي .. وحوب تكليفات الرئيس موضع التطبيق ، وهذا يعني بالضرورة أن يتحقق تطوير نظم مصر الإدارية بحيث تتزايد كفاءة مصر بقطاعاتها ومنظماتها سواء أكانت قطاع أعمال أو خاص أو تعاوني وحيات تعاوني ، ويستعكس ذلك على أسلوبها في إدارة مواردها ، وتبني إنحياز إس مدودي الدخل ، وبالتالي إرتفاع مستوى معيشة والمركز المرموق .

ويسعدنا أن نرى في الآونة الأخيرة بعض الإتحادات النوعية التعاونية المركزية بدأت تجري البحوث اللازمة لوضع توجيهات السيد الرئيس حسني مبارك موضع التطبيق ، وعلى سبيل المثال ، وفي ضوء توجيهات الرئيس فيما يتعلق برسم إستراتيجيات تنحاز إلى محدودي الدخل عقد الإتحاد التعاوني المركزي الإسكاني ندوة علمية تتعلق بتبني إستراتيجيات في الإسكان تنحاز (1) إلى محدودي الدخل.

وفي ضوء موضوع الندوة ، والمناقشات العلمية التي دارت فيها ، والتوصيات التي صدرت عنها ، نرجو أن تتبنى وزارة الإسكان إستراتيجيات غير تقليدية تنحاز إلى محدودي الدخل كما إقترحنا في هذه الندوة ، وأن تعمل الوزارة بكل جهد نحو تحقيق مزيد من النتمية الشاملة ، وتحقيق التنمية يفترض أن يبذل كل مسئول أقصى ما لديه من طاقة الفكر والعمل في إطار من التعاون الكامل والفهم الواضح لتحقيق التنمية الشاملة بالنسبة لجميع الوحدات التي تدخل في نطاق إشرافه ، وهذا يتطلب إتباع الأساليب الطمية للتنمية البشرية ، والنهوض بالقوى الوظيفية أخلاقيا وسلوكيا ومهنيا ، وأن يتم توزيع العمل في البناء التنظيمي بحيث تتوافر القيادات العمية التي تتسم بقيم العدالة والأخلاق ، وبالتالى الحرص على أن تتوافر في إتصالات العمل الأفقية والرأسية روح التعاون والعمل الجماعي ، كما وينبغي متابعة عملية الإنجاز بالأساليب العلمية ، وصولا إلى الإنجاز بالكيفية التي تُجيد فن تحقيق الأهداف في عصر الإستراتيجيات العلمية التي تُطبِّق أعلى مقاييس جودة الإنتاج والخدمات ، أخذا في الإعتبار أنه فيما يتعلق بالمسكن فإنه يعتبر أهم جانب في حياة الإنسان ، وذلك وفقاً للبحوث والدراسات التي أجرتها منظمة العمل الدولية ، ويسعدنا أن نعرض في سياق هذا البحث الذي قدمناه للندوة العلمية التي عقدها الإتحاد التعاوني الإسكاني المركزي ، أحد التجارب لإحدى الحركات التعاونية المتقدمة في مجال التعاون الإسكاني .. وهي تجربة الحركة التعاونية النرويجية في الإسكان.

أرجو أن أوجه النظر إلى التفاصيل التي تضمنها البحث الذي القيناه في الندوة العلمية التي عقدها الاتحاد التماوتي الإسكاني المركزي تحت عنوان " الأقاق المستقبلية في التماون الإسكاني في مصر لخدمة محدودي الدخل " في سبتمبر ٢ - ٢ ، وقد قدمنا في هذه الندوة بحثاً بطوان " التجارب الدولية الرائدة في مجال التماون الإسكني " (تجربة الترويج).



ونعيد تكرار وتأكيد ما سبق أن ذكرناه من أنه أن الأوان للشعب مصري أن ينطلق إلى الأمام في ظل رؤية واضحة للمستقبل ، وقدرة على واجهة التحديات ، ويتطلب ذلك مسئولية كبيرة فيما يتعلق بمشاركة كل فرد ي تحمل مسئوليته في بذل الجهد العلمي والعملي لمواجهة هذه التحديات ، على رأس هؤلاء الشبب والمرأة ، حيث أن الشباب والمرأة هم أمل أي عبي يريد أن يكون له مكان تحت شمس علمنا الدولي المعاصر ، فهما قوة ضافة إلى تعظيم الجهود الرامية إلى النهوض بمصر.

ومما لاشك فيه إن رسالة التعاون تضيف إلى المصالح القومية قوة ضافة إلى الكيان الإجتماعي والإقتصادي في مصر تزيدها عوا ومكاتة بإذن من مع الإشارة إلى أن المنظمات الدولية ، ومنها الحلف التعاوني الدولي ، ينظمة العمل الدولية عقدت العدد من المؤتد إن القد أن أن أن من من أمرة "

لذلك رأيت إستكمالاً للقائدة في موضوع أثر السلوك التنظيمي في إسهام المواطنين وأعضاء التنظيمات التعاونية في تبني سياسات تأخذ في احتبارها محدودي الدخل وأعرض أحد التجارب الدولية الرائدة في مجال التعاون الإسكاني ، وهي تجربة الحركة التعاونية النرويجية بالتعاون مع الدولة في حل مشكلة الإسكان بصفة عامة ، ومحدودي الدخل بصفة الدولية المتخصصة أوضحت أن النرويج كانت أفقر دولة في أوروبا ، ثم أصبحت بفضل تبنيها إستراتيجيات المعيشة ، حيث تقرر المنظمات الدولية المتخصصة أن الشعب النرويجي وأساليب غير تقابدية بنعم مواطنوها بالسبق فيما يتعلق بالإرتفاع بمستوى لمعيشة ، حيث تقرر المنظمات الدولية المتخصصة أن الشعب النرويجي أن نعرض في إيجاز تجربة الحركة التعاونية الإسكانية في النرويجي ، ودورها في تيسير المسكن لمحدودي الدخل ، فلعانا نبع عن النمطية في أساليب في تيسير المسكن لمحدودي الدخل ، فلعانا نبع عن النمطية في أساليب لتطبيق ، ونحفز الأكفاء والمخلصين إلى أن يضعوا كافة إمكانياتهم في أعمالهم ، وعطائهم لوطنهم .

النرويج والإسكان التعاوني:

رقدوم تنظيم الحركة التعاونية الاسكانية في النرويج على المبادئ الديمة راطية ، وتعتبر الجمعية التعاونية للإسكان والبناء عاملاً هاماً لأنها ذلك الكيان من الحدركة الذي يتحمل مسئولية عمليات البناء ، ومن الأهداف الأساسية للحركة التعاونية الاسكانية النرويجية توجيه اعمالها وجهة مستقبلية ، وأي الهمان والبناء التعاونية طبقاً لقانونها الصادر في ٤ فبراير ١٩٦٠ بتنظيم الاسكان والبناء التعاونية طبقاً لقانونها الصادر في ٤ فبراير ١٩٦٠ بتنظيم الاسكان والبناء التعاونية من الأسكان الفرعية التي تشكل كجمعيات تابعة لجمعيات الاسكان والبناء التعاونية ، حيث أن هذه الجمعيات هي التي تضع برنامج أنشطة التشييد للجمعيات الفرعية التي يُطلق عليها تعاونيات الاسكان ، ويتم الأعضاء الجمعات المعرفة الإعرضاء الذين لم تخصص لهم مساكن بعد ، وللأعضاء المقيمين في مناطق جمعيات الاسكان ، وبيرشاد من صندوق الاسكان ، وبيرشاد من تعاونيات الاسكان والبناء.

وتعتبر الجمعية العمومية للأعضاء السلطة العليا في تعاونيات الإسكان والبناء وفي جمعيات الاسكان أيضاً ، وتنظر الجمعيات العمومية وتناقش الحسابات السنوية ، وتسضع اللسوائح والخطوط الارشادية العامة لانشطة التعاونيات ، ويستطيع كل عضو من حيث المبدأ الاشتراك في الجمعية العمومية ، لكن ذلك غير مستطاع عملياً في تعاونيات الاسكان والبناء الكبيرة ، ومن أجل ذلك طبقوا نظام ينتخب بموجبه مندوب عن عدد معين من الأعضاء ، وكلما كانت الجمعية التعاونية كبيرة كلما كان عدد الأعضاء الذين يمثلهم المندوب أكبر حجماً.

ومن الجوانب الهامة فيما يتعلق بالأمور التي ينبغي على جمعيات البناء والإسكان القيام بها ، أنه ينبغي عليها أن تنتخب لجنة من المندوبين ، ومراجع الحسابات ، ويقوم هؤلاء المندوبين بالإشراف على شئون الجمعية التعاونية المحاسبية والمالية ، بالإضافة إلى التأكد من أن أعمالها تسير وفقاً للقاتون ووفقاً للوائح والقرارات التي تصدرها الجمعية العمومية ، أما في جمعيات الاسكان ، وهي كما أوضعنا جمعيات تلبعة لجمعيات الإسكان والبناء فليس من المحتم أن تنتخب الجمعية العمومية لجنة مماثلة ، ولذا فنادرا ما تقوم مثل هذه اللجنة في جمعيات الإسكان ، وتعمل اللجنة التنفيذية في إطار القانون والواتح والدلائل التنظيمية المنظمة للنشاط العام.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن الحركة التعاونية الاسكانية في النسرويج تتميز بالشفافية سواء في ذلك من الأعضاء ، أو جمعيات الاسكان حيث تخصص المساكن حسب تواريخ الاتضمام للجمعية وهو ما يسسمى بستاريخ أقدمية العضو ، والجنة التنفيذية الحق في عدم الالتزام بهذه القاعدة إذا جدت أسباب تدعو لذلك ، لكن اللجنة لا تلجأ لهذا الاستثناء عادة فنيما عدا الحالات التي يحصل العضو فيها على درجة أقدمية بموجب خطة تتصبعها عدد من التعاونيات ، وشعد الجمعيات اتفاقيات مع السلطات المحلية تعطيها الحق في نسبة منوية من مساكن جمعية الاسكان.

ويلاحظ أن على الأعضاء أن يدفعوا تأمينا كبيرا للحصول على مسمكن ، ولدذك يلجسا البعض إلى الاقتراض للوفاء بهذا التأمين ، وتسدد الفوائد وأقساط هذه القروض بالإضافة إلى الإيجار.

وللعضو حق البقاء في المسكن طوال الوقت الذي يرغبه بشرط الوفاء بالتراماته ، وفي حالة وفاته يؤول المسكن إلى أقرب قرابته بنفس الشروط ، وإذا أراد العصضو بيع المسكن فلا يسترد سوى التأمين مضافا إليه بعض التعويضات مقابل التحسينات الدائمة ، ومن نامويضات مقابل أي تدهور في قيمة المسكن أو ما قد يليزمه من إصلاحات داخلية ، ويقدر المبلغ بمعرفة لجنة تقييم البلدية التي تقسع الجمعسية في نطاقها ، ولجميع التعاونيات قواعد تنص على حقها في استعادة المسكن الذي يخليه العضو ، ولها أن تعطيه لعضو مدرج في قلمة الاستظار ، غير أن للعضو أن يتنازل عن المسكن القربائه أو يبادله بمسكن آخر .

ويسمح قانسون تعاونسيات الاسكان والبناء وقانون جمعيات الاسكان للسشركات والمحلسيات بأن تساهم في هذه التعاونيات ... وتستطيع الشركات المتخصصصة في عمليات الإسكان والمحليات أن تحصل على ١٠ % من أسهم جمعيات الاسكان بل تستطيع بموجب موافقة خاصة من الحكومة أن تحصل على نسبة أكبر من ذلك قد تصل إلى ٣٠%.

ويمكن أيضنا عمل شروط خاصة تتعلق ببعض الأسهم في جمعيات الاسكان لصالح الشركات والمحليات ، وإنشاء حقوق تفضيلية للشركات لصالح موظفيها وللمحليات الحرى ذات الاحتياجات الاجتماعية الخاصة.

المفهوم الأجتماعي للحركة التعاونية الإسكانية بالنرويج:

تمثل الحركة التعاونية (أ) الإسكانية في النرويج أداة عامة لحل مشكلة الإسكان التي تواجهها الجماعات ذات الدخول المتوسطة والمنخفضة ، وأشمر العسل مسن أجسل هذه الجماعات نموا وتطوراً في الفكرة التعاونية لا في النسرويج وحسدها ولكسن في النواحي الأخرى من العالم ، واتخذت الحركة التعاونية الإسكانية منذ نشأتها هدفا إجتماعيا واضحا وواجهت أكبر التحديات في المدن وفي الجهات الكثيفة حيث تقرض السلطات المحلية لأسباب متنوعة

تتطلب الدراسات العلمية للسلوك التنظيمي عرض نماذج للنجاح حفزا للأخرين على بذل الجهود للحاق بركبهم.

قـ يوداً تتوخى فيها تحقيق الصالح العام ، ويحتاج البناء في هذه النواحي إلى تخطيط مشترك وأنشطة تتموية مشتركة ، وتستطيع الحركة التعاونية الإسكانية إجراء التسيق في كل هذه المجالات.

واستطاع الناس من خلال الجهود التعاونية أن ينالوا الأمن في المساكن التعاونية أن ينالوا الأمن في المساكن التعاونية خاصية منهم الذين لا يستطيعون بناء مساكنهم بانفسهم ، فبعد أن كانيت إقامتهم في مساكن مؤجرة غير مستقرة أصبح لهم الحق الذي لا ينكر ولا يُسسلب في الحصول على مسكن تخصصه لهم جمعية إسكانية تعاونية مع الحيق في المشاركة في صنع القرار فيما يتعلق بالإدارة ، بل إنهم يستطيعون الخمعيات التأثير في تتمية المناطق المحبطة بمساكنهم ، حيث أنهم يعتبرون الجمعيات التعاونية الإسكانية هي البديل الاجتماعي والديموقراطي للتأجير من اصحاب العقارات.

وتخصصع مساكن الجمعية التعاونية الإسكانية لقواعد خاصة فيما يتعلق بالتصرف فيها ، وتتص قوانين الجمعيات الإسكانية وتعاونيات الإسكان والبناء على هذه القواعد وتضمن هذه القواعد إستقرار حيازة الفرد للمسكن وأقرب أو بائه.

وتُشيد المساكن التعاونية عادة بقروض من بنك الإسكان الذي أنشئ في الأصل ليكون أداة مهمة للدولة في تنشيط حركة تشييد المساكن بغير قصد الربح ، ولا يزال البنك يعمل من حيث المبدأ على هذا الأساس ، ويتأكد هـذا الهدف الإجتماعي أكثر فأكثر من خلال الحركة التعاونية الإسكانية التي قامت بجهود تهدف إلى توافر المسكن الجيد بسعر معقول ، وتكمن وراء كل مسكن تعاوني طاقة ضخمة من الجهد التعاوني والخبرة التعاونية ، وأسهم كل ذلك بقدر كبير في إتلحة الفرصة أمام أعضاء الجمعيات الإسكانية للحصول على مساكن جيدة البناء بأسعار تخضع للرقابة والتحكم ، وتمد الحكومة بنك الإسكان بالموارد اللازمة لتقديم القروض والمنح ودعم البناء.

سياسة الإسكان التعاوني في النرويج:

تهدف سياسة الإسكان التعاوني النرويجية من خلال تشييد المساكن وإدارتها وإدارة تعاونسيات الإسكان والسناء إلى جعل مسئوليات وحقوق

الجماهير المشتركة عاملاً مهما في سياسة الإسكان وبناء المساكن التأكد من سلامته وجودته ، فليست الحركة التعاونية مجرد تنظيم اقتصادي واجتماعي بسل تنظيم برعسى أيسضا بالدرجة الأولى مصالح أعضائه ، فهي لا تبني المسلكن لتبيعها بسل تبنيها نيابة عن أعضائها ومن أجلهم ، ولذا تلتزم تعاونيات الإسكان والبناء في كافة أنشطتها بمبدأ تحقيق أكبر قدر من الوفورات الإقتصادية في إطار الجودة الشاملة والمتواصلة ، وحصيلة نتاتج هدنه الجهود توضع في خدمة الأعضاء ، ومن بين الخدمات المباشرة التي يشعر بها الاعضاء خدمة شراء الأعضاء للمسكن التعاوني حيث أن السياسة القائمة هي " البيع بالتكلفة " ويضمن هذا النظام ألا يستقل أحد حاجة الناس للمساكن ، وتقرر كل جمعية إسكانية موازناتها الخاصة وتحدد الإيجارات بحيث تغطي التكاليف.

وفي إطار المتعاون المشترك تقرر السلطات مدى نشاط الجمعيات الإسكان والبناء حيث يشترك أعضاء جمعيات الإسكان التعاوني عمليات تحسين البيئة المحيطة بالمساكن ، وتوفير خدمات النشاط الإجتماعي.

وتنظر القوانين القائمة إلى هذه الجمعيات بوصفها منظمات تجمعها علاقات وشيقة ، ويعتبر المسكن الذي تقدمه الجمعية الاسكانية مسكنا إجتماعياً فيما يتعلق بأن سعره يحدد بالتكلفة الفطية لانشائه ، وبأن المسكن يفي إحتياجات الأسرة المتوسطة العادية ، ولو اتبع مبدأ " السعر الحر " لهذه المساكن في السوق الحرة لقفل السعر سريعاً إلى مستويات لا يقدر عليها سوى الطبقات القادرة في المجتمع.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضع أن الإنسان يأمل دائما بأن تكون له ملكيته الخاصة ، وعلى رأس ذلك مسكنه الخاص ، وقد أوضحت الأبحاث أن المبادئ المقبولة لدى عامة المواطنين أن يكثر الناس الذين لهم السيادة على مساكنهم الخاصة ، إما عن طريق الملكية المباشرة الخالصة أو عن طريق المساهمة في جمعيات الإسكان ، وعادة ما تؤجر المساكن لبعض الطوائف ذات الحاجـة الملحـة مسئل الطلبة والعاملين في المستشفيات والمؤسسات الاخرى وفي بعض الصناعات ولمن يتلقون معونة إجتماعية.



يسشنرك أعضاء جمعيت الإسكان التعاوني بالنرويج في عمليات تحسين البيئة المحيطة بالمساكن ، وتوفير خدمات النشاط الإجتماعي.

ومسن السياسات الواضحة التي تلتزم بها الحركة التعاونية الإسكانية أن يكون الهدف من هذا الإيجار المصلحة والخدمة العامة لا إستغلال هذه الطوائف وإجتناء الربح منهم ، بل يجب أن يكون الهدف الحقيقي هو إبعاد بسيع وتأجيس المساكن وإدارتها عن مجال المضاربات الخاصة وتتبع جميع جمعيات الإسمان حائن حتسى غير التابعة منها لتعاونيات الإسكان والبناء مبدأ "البسيع بالتكلفة "كاساس لحساب الإيجار وتحديده ، ولم يفرض هذا المبدأ بمسوجب القوانين أو القواعد التي تشرعها السلطات أو تضعها أية منظمة ، بسل نسشأ المسبدأ وتطور كنتيجة مباشرة لشكل من أشكال الملكية التعاونية بللمساهمين فيه مصلحة إقتصادية مباشرة في إبقاء الإيجارات منخفضة ما أمكن.

وأدت المطالبة بتحسين مستوى المساكن إلى التخطيط للأحياء السكنية التعاونية وتحسين البيئة المحيطة بالمساكن بتوفير الملاعب والأماكن البعيدة عن حركة المرور ، وتخصيص غرف للإجتماعات والمناسبات الإجتماعية وزراعة مساحات بالنخيل والشجيرات والزهور ، وقد أدع زيادة الرخاء الإقتصادي إلى أن أصبح من الممكن تمويل مثل هذه التحسينات ، هذا

بالإضافة إلى بنل المزيد من الجهد خاصة في الجمعيات القديمة لكي تُساير المتطور الحضاري ، ويمكن لبعض الجمعيات تمويل هذه الجهود ، وتُبارك الإدارة المحلية تشجيع الجمعيات على ذلك ، غير أن بعض هذه الجهود يجب أن تشارك فيها عدة جمعيات في بعض المناطق وعليها أن تطلب النصيحة الفنية من البلديات في المشكلات الفنية التي قد تنشأ ، كما يمكن أن يُطلب من السلطات المحلية المساعدة في التكاليف.

الدروس المستفادة:

لعلى تجربة الستعاون الإسكاني في النرويج جديرة بأن نخرج منها بدروس مستفادة ، فيما يتعلق بتغيير سلوك المواطنين لخدمة أنفسهم والإرتفاع بمستوى معيشتهم ، وتوفير المسكن الملائم لهم ، في حدود ومواردهم ، خاصة وأن عالما المعاصر يعاني من مشكلة الإسكان والسكان ، ومن هذه الحقيقة يكام ينام اللهسين يعتبر من أهم الأسس التي يقوم عليها تقدير مستوى المعيشة ، ومن أجل ذلك تولى جميع الدول المتقدمة والآخذة في المنعن الصحي الملام لطبقات الشعب العالمات ، وأن أسلوب الستعاون يعتبر خير الأساليب على الإطلاق لامكان تقدير صرورة واجبة لا يقل في أهميته عن التعليم ووسائل الوقاية والعلاج يعتبر ضرورة واجبة لا يقل في أهميته عن التعليم ووسائل الوقاية والعلاج الطبي لطبقات الشعب لمرفع مستوى كفايتها الانتاجية والاجتماعية إذ ثبت أن البيئة التمي ينشأ فيها الاسسان يستعكس أشرها على تكوينه الخلقي والاجتماعي ، وتوفير المسكن المناسب يعتبر وسيلة هامة لتحقيق هدف من أهداف الدولة في تحقيق العدالة الاجتماعية.

وأرجو أن أوجه الأنظار إلى أن تقارير مكتب العمل الدولي قد أجمعت "على أن عدم توفير المسكن الملاهم يشكل مشكلة في غاية الخطورة " من جانبين :

الجانب الأول: ويتناول الناحية الاجتماعية ، فقد أوضحت هذه التقاريس أن المنقص في عدد المساكن يترتب عليه بالضرورة أن تسكن العاللات في أماكن لا تتوافر فيها الشروط الصحية الأمر الذي ينعكس أثره على صحتهم ، وفوق هذا فإن الظروف المحيطة بالمسكن التي ينشأ فيها الطفل تكون لها آثارها عليه أثناء نموه ، وتترك بصماتها على شخصيته حينما يبلغ سن الشباب ، وبالتالي تصبغ الدور الذي سيؤديه في المجتمع

بالطابع السذي نسشاً فيه ، والصفات والعادات والخصائص التي تتراكم في أعماقه وتعتبر جزءا أساسيا من مقومات شخصيته ، وكذلك فإن العامل الذي يعيش فسي ظل ظروف محيطة تعسة وبالسة ، فإنه في معظم الأحيان لا يستطيع أن يستشع العزة والكرامة ، وبالتالي يكون غير قادر على أن يودع هذا الشعور بالعزة والكرامة في نفوس وأذهان أبنائه.

أما الجانب الثاني : فيتاول الناحية الاقتصادية ، فإن الظروف الاجتماعية السيئة التي يعيشها العامل تؤدي إلى خفض قدرته الانتاجية.

وقد يكون هذا هو الذي أدى إلى أن يهتم مكتب العمل الدولي بمشكلة الاسكان ، ويولسيها عظيم إهتمامه ، ويشكل من أجلها اللجان المتخصصة التي تقوم بعديد من الدراسات الميدانية ، وكان لهذه الدراسات أثر واضح في نشر " الوعي الإسكاني " في مختلف الدول بصفة عامة .. والدول المتخلفة بصصفة خاصسة ، ثم اتخاذ الاجراءات التنفيذية نحو إيجاد المسكن الصحي الملام لمختلف فنات الشعب واختلاف قدراتهم المادية.

ولعل من المناسب في هذا المقام أيضا أن نوضح أن مشكلة الإسكان لا تخصص الدول المتخلفة فقط .. بل إن الحقائق تؤكد أنه لا توجد دولة في مجتمعينا المعاصر ، أيا كانت هذه الدولية .. سواء أكانت من الدول المتقدمة .. أو الدول المتخلفة .. إلا وتعاني من مشكلة الاسكان .. ولكن الفرق بين مختلف هذه الدول يكمن في أن الدول المتقدمة بما لديها من خبرة وتقدم صيناعي ، قيادرة على إبتكار الأساليب التي يمكن عن طريقها تخفيف حدة هذه المشكلة ، وفي ضوء ذلك ينادي العديد من العلماء باحتمال الاستفادة من هذه المهمكلة ، وفي ضوء ذلك ينادي العديد من العلماء باحتمال الاستفادة من هدذه الجهود ، أي أن خبراتها وما تبتكره الدول المتقدمة من أساليب يمكن أن تكون إلى حد كبير في خدمة الدول المتخلفة في ضوء ظروفها البيئية.

ونحب أن نوضح أن أمامنا هنا في مصر مشاكل كثيرة ونحن نهتم بمشكلة السكان والإسكان ، منها تزايد السكان بسرعة تفوق زيادة الطاقة الامتاجية ، وتخلف القطاع الخاص عن مواجهة هذه المشكلة من أوائل القرن العيشرين ، بالإضافة إلى إغفال السلطات عن تقدير هذه المشكلة ووضع الخطط المناسبة لحلها. كما وأن ارتقاء الوعي وانتشار التعليم أخيراً في فترة قصيرة نسبياً في بعض طبقات المجتمع ترتب عليه اشتداد الطلب على مرفق الاسكان في معسنويات أرفع من المألوف ، وقد أدى اشتداد الطلب إلى تصاعف أثمان مدواد البناء ، ويزيادة ارتفاع تكلفة البناء ارتفع مستوى الايجار.

ولعل من الأمور الطبيعية جدا في مجتمعنا المصري ، أن تهتم الدولة بمشكلة الاسكان ، وأن تضع من الخطط الاسكانية وتعمل على تنفيذها بالقدر المذي تسمح به مواردها ، ومما لاشك فيه أن هناك جهودا بذلت ، وجهودا مارالت تبذل من أجل حل مشكلة الاسكان ، سواء في ذلك حالة الاسكان في المسدن الكبرى وعواصم المحافظات ، أو تحسين مرفق الاسكان في القرى ، وخاصة في الآونة الأخيرة ، بعد أن أعلن السيد الرئيس أن من بين أسلسيات بناء الدولة الجديدة هو القرية الحديثة التي توفر لكل فلاح المسكن السيد الرئيس أن من بين السحي الحديث المحزود بالمحاء والكهرباء ، والتي تمده في يسر وبدون السحياء الصحية والثقافية والترويحية .. وأن الدولة الجديدة ينبغي أن يشعر فيها الفلاح أنه فلاح .. ومواطن لا يقل شأنا عن مواطني المدينة .. وأن وصورة أساسية من ضرورة الاتهادي المدينة .. ولكن وصورة أساسية من ضرورات التتمية ..

ونحن نعتقد أن المستويات المسئولة في الدولة تعرف تماما أهمية البجاد المسسكن الملائم والمريح في تحقيق الكفاءة الانتاجية للافراد ، هذا بالإضافة إلى ما يترتب على ذلك من وفر أكيد في ميزانياتها في مجالات مستعددة منها على سبيل المثال نفقات المستشفيات والسجون والإصلاحيات والمطافئ والخدمات الصحية .. إلخ .. وبذلك تتحقق الوفورات الاقتصادية التي تستطيع الدولة أن توجهها نحو المشكلات الأكثر الحاحاً .. وهذا ما فعلته يستشعر المواطنون باتجاهات الدولة نحو حل مشكلاتهم ، وهذا ما فعلته تجربة النرويج.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نأخذ في الاعتبار أن وضع خطة ما .. لا تؤتي ثمارها إلا إذا أمكن تنفيذها ، ومن هذا المنطق إذا لم تحدد الدولة الأرقام والاستثمارات اللازمة في ضوء الأسس العلمية الدقيقة فإن شنون الاسكان سندور في نطاق الاحتمالات .. ومن هذا نؤكد على ضرورة وضع الأسس الكفيلة بتنفيذ هذه الخطة بما يحقق أهدافها.

ونسرجو أن نسوجه الأنظار إلى أن هناك إجماع على أن الخطط التي تضعها المنظمات سواء أكانت منظمات أعمال ، أو منظمات تعاونية ، ينبغي أن تهستم بإجسراء السبحوث المستعلقة بالدراسسات البينية التي تعمل فيها المنظمات. ففسى نطاق الاسكان الاقتصادي لذوى الدخل المحدود الذي قد لا يجد إقسبالاً كبيراً من القطاع الخاص في الاستثمار ، ففي الغالب ، وفي مثل هذه الحالات تتدخل الحكومة لتكملة العدد المقرر ، والهدف من وراء ذلك هو تحقيق العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص في أكمل صورها ، على أن يكون واضحا أن خطة الاسكان السابق بياتها إنما يرتبط تنفيذها بعوامل متعدة ، وبجهات مختلفة لابد لها من التيسير والتنسيق ، ولذلك تقرر بعض الدول إنسشاء لجنة عليا للإسكان تختص بتنفيذ السياسة العامة والتخطيط العام للسسياسة السسكنية ، وكسل مسا يستعلق بها من خدمات ومرافق وإقتراح مسشروعات قوانسين الاسكان ووضع أسس ومبادئ سياسة مشروعات الاسكان والمستوى الاقتصادي ، والعمل على ملاءمة إيجارها أو أقساط تمليكها للمنتفعين من المسساكن ، واقتراح أو إقرار النماذج لمختلف مسستويات المسشروعات السكنية وتوزيعها على القطاعات والهيئات التي تتولسى البناء ، وهذه اللجنة العليا يندرج في عضويتها العديد من الأطراف التسى يسدخل فسى نطاق إشرافها الاهتمام بشنون الاسكان ، سواء في ذلك الوزارات ، أو بعض المراكز البحثية المهتمة بشئون الإسكان ، أو مؤسسات متخصصة في بناء المساكن ، أو مؤسسات مالية .. الخ... وهذه الأجهزة المستكاملة إنما قصدت بها سياسات الدول أن تبذل أقصى ما لديها من جهود لكسى تحسيط خطسة الاسكان بسياج قوى يوفر لها التنفيذ بما يضمن تحقيق أهدافها.

مؤتمر العمل الدولي

Recommendation No. 193

التوصية رقم 193

توصية بشأن تعزيز التعاونيات

إن المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية،

لِدْ دعاه مجلس إدارة مكتب العمل الدولي إلى الانعقاد في جنيف، حيث عقد دورته التسعين في 3 حزيران/ يونيه 2002،

و إذ يقر بأهمية التعاونيات في خلق الوظائف وحشد العوارد وتوليد الاستثمار وبإسهامها في الاقتصاد،

ولا يقر بأن التعاونيات بمختلف التكالمها تعزز المشاركة الكاملة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لجميع الشعوب،

ولا يقر بأن العولمة خلقت ضغوطا ومشاكل وتحديث وفرصا جديدة ومختلفة للتعاونيات، وبأن كاوى أشكال لتضلمن الإنساني على المسئوبين الوطني والدولي تنتضي تسهيل توزيع أكثر إنصافا لمنافع العولمة،

ولاً يشير للى إعلان منظمة للعمل الدولية بشأن المبادئ والحقوق الأساسية في العمل، الذي اعتمده مؤتمر العمل الدولي في دورته السائصة والثمانين (1998)،

وإذ بشير إلى الحقوق والمبادئ الواردة في الفاقيات وتوصيات العمل الدولية، ولا سيّما التقييد العمل الدولية، ولا سيّما التقييد العمل الجبري، 1930؛ والفاقيات الحرية الثانية وحماية حق التقطيم، 1948؛ والفاقية العماداة في 1948؛ والفاقية العماداة في المجور، 1959؛ والفاقية العمدان الاجتماعي (المعايير النابا)، 1952؛ وإن والفاقية العمل المعالمة، 1958؛ والانقاقية العمل المعالمة، 1964؛ والقاقية الحد الأبنى العاب 1973؛ والإنقاقية والتوصية بشأن تنصية والموارد الموارد الشرعة بشأن تنصية المعالمة، 1964؛ وتوصية سياسة العمالة، 1984؛ والانقاقية والتوصية بشأن تنصية والمنابق المعالمة، 1988؛ والانقاقية الموارد الشرطانة في المنشأت العمنيرة والمتوسطة، 1998؛ والثقافية أسرأ تصرف وترصية خلق الموائنة في المنشأت العمنيرة والمتوسطة، 1998؛ والثقافية أسرأ شرطانة المنابقة الموائد الشرطانة والمنابقة الموائد الشرطانة والمؤاندة والمنابقة الموائد الشرطانة والمؤاندة المعاندة (المكاندة والقافية أسرطانة المؤلفة المؤلفة

وإذ يذكر بالمبدأ الوارد في إعلان فيلادلفيا ومفاده أن "العمل ليس بسلعة"،

وإذ يذكر بأن تحقيق العمل اللائق للعمال في كل مكان هو هدف أولي لمنظمة العمل الدالمة، وإذ قرر اعتماد بعض المقترحات المتعلقة بتعزيز التعاونيات، وهي موضوع البند الرابع من جدول أعمال الدورة،

وإذ قرر أن تتخذ هذه المقترحات شكل توصية؛

بعتمد في هذا اليوم العشرين من حزير لن/ يونيه من عام للفين والتين التوصية التالية التي ستسمى توصية تعزيز التماونيات، 2002.

أولاً - النطاق والتعريف والأهداف

- ا- من المعترف به أن التعاونوات تعمل في جميع قطاعات الاقتصاد, وتتطبق هذه التوصية على جميع فنات التعاونوات وأشكالها.
- 2- في مفهوم هذه التوصية، يعنى تعبير "التعاونية" جمعية مستقلة مؤلفة من أشخاص التحدو معيدة مستقلة مؤلفة من أشخاص التحدو المعاطية والاجتماعية والشقافية المشتركة عن طريق منشأة معلوكة ملكية جماعية ويشرف عليها ديمتر لطها.
 - 3- ينبغى أن يُشجع تعزيز وتقوية هوية التعاونيات استنادا إلى:
- القيم الثماونية المتمثلة في المساعدة المتبادلة والمسؤولية الشخصية والديمقر الطية و المساواة والإتصاف والتضامن، فضلاً عن القيم الأخلاقية المتمثلة في الإستقامة و الشخافية والمسؤولية الاجتماعية والعناية بالغير؛
- (ب) المبادئ التعاونية كما حددتها الحركة التعاونية الدولية وكما نرد في العلحق بهذه التوصية. وهذه العبادئ هي: العضوية الطرعية والمفتوحة المجميع، وممارسة الأحصاء العلمة الديمير الطبة والمشاركة الاقتصادية للأعضاء والاستقلالية والاستقلال واللاستقلال والتعاون بين المتعاون بين المتعاونيات والاهتمام بالمجتمع المحلي.
- ونبغى أن تعتمد تدابير لتعزيز قدرات التعاونيات في جميع البلدان، بغض
 النظر عن مستوى تتميتها، أمساعدتها ومساعدة أعضائها على:
 - (أ) خلق وتتمية الأنشطة المولدة للدخل والوظائف اللائقة والمستدامة؛
- (ب) تنمية الموارد البشرية وتنمية المعارف بقيم الحركة الثعاونية ومزاياها ومذافعها عن طريق التعليم والتدريب؛
- نتمية طاقاتها الاقتصادية، بما فيها قدر اتها على تنظيم المشاريع وقدر اتها الإدارية؛
- (د) تعزيز القدرة التنافسية فضلا عن توفير فرص الوصول إلى الأسواق والحصول على التمويل الموسسي؛

- (ه) زیادة الانخار و الاستثمار؛
- (و) تحسين الرفاهة الاقتصادية والاجتماعية، مع مراعاة ضرورة القضاء على كافة أشكال التمييز؛
 - (ز) الإسهام في التنمية البشرية المستدامة؛
- (ح) إنشاء وتطوير قطاع اقتصادي متميز دينامي وقابل للبقاء، يشمل التعاونيات ويستجيب للاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع المحلي.
- ح. ينبغي تشجيع اعتماد تدابير خاصة تمكن التعاونيات، بوصفها منشأت ومنظمات تسترشد بررح التصامن، من الاستجابة لاحتياجات أعضائها ولاحتياجات المجتمع، بما في ذلك احتياجات المجموعات المحرومة بغية إدماجها في المجتمع.

ثانيا - إطار السياسة ودور الحكومات

- 6- ان توازن المجتمع وتنضي وجود قطاع عام وقطاع خاص قوبين فضلا عن تعارض تعارض المجتمع وتنضي وجود قطاع عام وقطاع خاص قوبين فضلا عن قطاع تعارض الزري قوي ومنظمات اجتماعية وغير حكومية أخرى. وفي هذا السياق بالذات بنبغي أن تضمع الحكومات سياسة داعمة وإطارا قانونيا ينفق مع طبيعة الشعارنيات ووظائفها ويسترشد بالقيم والمبادئ التعارضية الراردة في الفقرة 3، ويرمي الى:
- إنشاء إلهار مؤمسي يسمح بتسجيل التعاونيات بطريقة سريعة ومبسطة وغير مكلفة وكفؤة أدر الإمكان؟
- (ب) تشجيع سياسات ترمي إلى إتاحة تكوين احتياطيات مناسبة يمكن أن يكون جزء منها على الألل غير قابل التصوير، وإنشاء صناديق تضامن ضمن التعاونيات؛
- (ج) النص على اعتماد تدابير لمراقبة التعاونيات، بشروط نتلام مع طبيعتها ووظائفها
 وتعترم استقاللينها وتعشى مع القوانين والممارسات الوطنية ولا تكون أقل مواثاة
 من تلك المطبقة على سائر الشكال المنشات والمنظمات الاجتماعية؛
- (د) تسهیل انضمام التعاونیات إلى هیاكل تعاونیة تستجیب لاحتیاجات أعضاء التما نبات؛
- (a) تشجيع تنمية التعاونيات كمنشأت مستقلة ومدارة ذائيًا، ولا سيّما في المجالات التي تستطيع أن تؤدى فيها دورا هاما أو أن توفر خدمات لا تتاح أو لا ذلك.
- 7ـ (1) ينبغي أن يكون تعزيز التعاونيات، استرشادا بالقيم والمبادئ الواردة
 في الفقرة 3، دعامة من دعاتم اللتبعية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية والدولية.

- (2) ينبغي أن تعامل التعاونيات وفقا للقوانين والمعارسات الوطنية بشروط لا نقل مواتاة عن الشروط المعنوعة وينبغي أن تقتد الحكومات، عند الاقتصادة تدلير دعم لأشطة الثعارفيات التي تستوفي أعداقا متعدد المواتف التي تستوفي أعداقا محددة السياسة الاجتماعية والسياسة العامة، مثل النهوض بالعمالة أو تتمية الأشطة التي تقيد المجموعات أو العناطق المحرومة ويمكن أن تشمل هذه التدلير، ضمن جملة أمور وقدر المستطاح مز أيا ضريبية وقروضا ومنحا وتسهيلات للوصول إلى برامج الأشغال العامة ولحكام خاصة في مجل المشتريات العامة.
- (3) ينبغي ايلاء اهتمام خاص لزيادة مشاركة المرأة في الحركة التعاونية على كافة المستويات، و لا سيّما على مستوى الإدارة و المناصب القيادية.
 - 8- (1) ينبغي السياسات الوطنية أن تهدف بصورة خاصة إلى ما يلي:
- ا) تعزيز معايير العمل الأساسية لمنظمة العمل الدولية و الإعلان بشلن الحقوق والعبادئ الأساسية في العمل لجميع عمال التعاونيات دون تعييز أبا كان؛
- (ب) الحرص في إقامة التعاونوات على عدم مخالفتها التوانين العمل أو استخدامها انتفذ
 علاقة عمل مستترة أو توجيهها إلى ذلك، ومكافحة التعاونوات الزائفة التي تنتهك
 حقوق العمال، عن طريق التأكد من أن تشريعات العمل مطبقة في جميع المنشأت؛
 - (ج) تعزيز المساواة بين الجنسين في التعاونيات وفي أنشطتها؟
- (د) تشجيع اتخاذ تدابير لضمان ابتاع أفضل ممارسات العمل في التعاونيات، بما في
 ذلك توفير فرص الحصول على المعلومات ذلت الصلة؛
- تمية المهارات التقنية والمهنية وقدرات تنظيم المشاريع والقدرات الإدارية والدونية بالإمكانيات الإقتصادية والمهارات العامة في مجال السياسة الاقتصادية والاجتماعية للأعضاء وللعمل والمديرين، وتحسين فرص حصولهم على تتكولوجيات المعلومات والاتصالات;
- أو) النهوض بالتعليم والتدريب على العبادئ والممارسات التعاونية، على جميع المستويات الملائمة النظم الوطنية للتعليم والتدريب وفي المجتمع ككل؛
 - (ز) تشجيع اعتماد تدابير ترمي إلى توفير السلامة والصحة في مكان العمل؛
- (ح) تقديم التدريب وسائر أشكال المساعدة الراموة إلى تحسين مستوى إنتاجوية التعاونيات وقدرتها التنافسية ونوعية السلم والخدمات التي تنتجها!
 - (ط) تسهيل حصول التعاونيات على الانتمان؛
 - (ي) تسهيل وصول التعاونيات إلى الأسواق؛

- (ك) تعزيز نشر المعلومات بشأن التعاونيات؛
- السعي إلى تصيين الإهصاءات الوطنية بشأن التعاونيات بغية استخدامها في وضبع سياسات التتمية وتتفيذها.
 - (2) ينبغي لهذه السياسات أن:
- أ) تعتمد اللامركزية على المستويين الإقليمي والمحلي، عند الاقتضاء، في وضع وتنفيذ السياسات واللوانح المتعلقة بالتعاونيات؛
- (ب) تحدد الالتزامات القانونية المتعلقة بالتعاونيات في مجالات مثل التسجيل و المراجعة المالية للحسابات و التكفيق الاجتماعي و الحصول على التر اخيص؛
 - (ج) تعزز أفضل الممارسات في حسن إدارة التعاونيات.
- 9. ينبغي للحكومات أن تعزز الدور اليهام للتعاونيات في تحويل الانشطة التي كثيرا ما تكون انشطة هامشية أو أنشطة بقاء (ما يشار إليه أحيانا "بالاقتصاد غير المنظم") إلى عمل محمي قانونا ومندمج تماما في التيار الرئيسي للحياة الاقتصادية.

ثالثاً - تنفيذ السياسات العامة الرامية إلى تعزيز التعاونيات

- 10- (1) ينبغي للدول الأعضاء أن تعتمد تشريعات ولوائح محددة بشأن لتعارنيات مسترشدة بالقيم والعبادئ التعارنية الواردة في الفقرة 3، وأن تراجع هذه انتشريعات واللوانح عند الاقتضاء.
- (2) ينبغي للحكومات أن تستشير المنظمات التعاونية ومنظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال المعنيين عند صباغة التشريعات والسياسات واللواتح المطبقة على التعاونيات ومراجعتها.
- 11- (1) ينبغي للحكومات أن تسهل حصول التعاونيات على خدمات الدعم
 بغية تقويقها وتعزيز استدامتها الاقتصادية وقدرتها على خلق الوظائف وتوليد الدخل.
 - (2) ينبغي أن تشمل هذه الخدمات، حيثما أمكن، ما يلي:
 - ا) برامج تنمية الموارد البشرية؛
 - (ب) خدمات البحوث و المشورة الإدارية؛
 - (ج) الحصول على النمويل و الاستثمار ؛
 - (د) خدمات المحاسبة ومر اجعة الحسابات؛
 - (a) خدمات المعلومات الإدارية؛

- (و) خدمات المعلومات والعلاقات العامة؛
- (ز) الخدمات الاستشارية بشأن التكنولوجيا و الابتكارات؛
 - (ح) الخدمات القانونية والضريبية؛
 - (ط) خدمات لدعم التسويق؛
 - (ي) خدمات دعم أخرى عند الاقتضاء.
- (3) ينبغي أن تسهل الحكومات إلىامة خدمات الدعم هذه وينبغي تشجيع التعاونيات ومنظماتها على المشاركة في تنظيم وإدارة هذه الخدمات، وتعويل هذه الخدمات حيشا يكون ذلك ممكنا ومناسبا.
- (4) ينبغي أن تقر الحكومات بدور التعاونيات ومنظماتها عن طريق وضع صكوك ملائمة تهدف إلى خلق التعاونيات وتقويتها على الصعيدين المحلي والوطني.
- 12 ينبغي أن تعتمد الحكومات، عند الاقتضاء، تدابير التسهيل حصول التعارنيات على التمويل لاستثماراتها والانتمان. وينبغي لهذه التدابير بصورة خاصة أن:
 - (أ) تسمح بالحصول على القروض ومصادر التمويل الأخرى؛
- (ب) تبسط الإجراءات الإدارية، وتصمح كل مستوى غير كاف في أصول التعاونيات وتخفض تكلفة عمليات الافتراض؛
- (ج) تسهل وضع نظام مستقل لتمويل التعاونيات، بما في ذلك تعاونيات الادخار والانتمان، والمصارف التعاونية وتعاونيات التأمين؛
 - (c) تدرج أحكاما خاصة للمجموعات المحرومة
- 13- ينبغي للحكومات أن تشجع تهيئة ظروف مواتية لتتمية الصلات التثنية والتجارية والمالية فيما بين جميع أشكال التعاونيات بغية تسهيل تبادل الخبرات وتقاسم المخاطر والمناقع، من أجل النهوض بالحركة التعاونية.

رابعاً - دور منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال والمنظمات التعاونية والعلاقات فيما بينها

14 ينبغي لمنظمات أصحاب العمل ومنظمات العمل، إقرارا منها بالعمية التعاونيات في تحقيق أهداف التتمية المستدامة، أن تسعى بالتعاون مع المنظمات التعاونية إلى إيجاد السيل والوسائل الكليلة بالنهوض بالتعاونيات. 15- ينبغي أن تبحث منظمات أصحاب العمل، حيثما يكون ذلك ملائما، توسيع العضوية لتشمل التعاونيات التي ترخب في الانضمام اليها وتقديم خدمات الدعم الملائمة لها ينفس الشروط المنطقة على الاعضاء الأخرين.

- 16- ينبغى تشجيع منظمات العمال على ما يلي:
- (أ) نصح عمال التعاونيات ومساعنتهم على الانضمام إلى منظمات العمال؛
- (ب) مساعدة أعضائها على إنشاء تعاونيات تهدف من جملة أمور إلى تسهيل الحصول على السلع و الخدمات الأساسية؛
- (ج) المشاركة في للجان وفرق العمل على المستويات المحلية والوطنية والدولية، التي تبحث القضايا الاقتصادية و الاجتماعية التي لها انعكاسات على التعاونيات؛
- د) المساعدة والمشاركة في إقامة تعاونيات جديدة بغية خلق العمالة أو المحافظة عليها، يما في ذلك عند التفكير في إغلاق المنشأت؛
- ه) المساعدة والمشاركة في البرامج الموضوعة من أجل التعاونيات التي تهدف إلى تحسين إنتاجيتها؟
 - (و) تشجيع تكافؤ الفرص في التعاونيات؛
 - (ز) تعزيز ممارسة حقوق العمال الأعضاء في التعاونيات؛
 - (ح) القيام باي أنشطة أخرى لتعزيز التعاونيات، بما في ذلك توفير التعليم والتدريب.
 17- ينبغي تشجيع التعاونيات والمنظمات المعثلة التعاونيات على ما يلى:
- أوامة علاقة نشطة مع منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال ومع الوكالات الحكومية وغير الحكومية المختصة بغية خلق بيئة مواتية التعبية التعاونيات؛
 - (ب) إدارة خدمات الدعم الخاصة بها والإسهام في تمويلها؛
 - (ج) تقديم الخدمات التجارية والمالية للتعاونيات المنتسبة إليها؟
- د) الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وتعزيزها لأعضاء التعاونيات والعاملين فيها ومديريها!
- (a) تعزيز إقامة منظمات تعاونية على الصعيدين الوطني والتولي وتشجيع الانضمام البها؛
 - (و) تمثيل المركة التعاونية الوطنية على الصعيد الدولي؛
 - ز) الاضطلاع بأي أنشطة أخرى لتعزيز التعاونيات.

خامساً - التعاون الدولي

- 18- ينبغى تسهيل التعاون الدولي عن طريق:
- (أ) تبادل المعلومات بشأن السياسات والبرامج التي أثبتت فعاليتها في مجال خلق الوظائف وتوليد الدخل لأعضاء التعلونيات؛
- (ب) تشجيع وتعزيز الصلات بين الهيئات والمؤسسات الوطنية والدولية المشاركة في
 نتمية التعاونيات بهدف:
- "إ" تبادل العاملين والأقكار، وتبادل المواد التعليمية والتدريبية والمنهجبات والمراجع؛
- "2" جمع واستخدام المواد البحثية وغيرها من البيانات بشأن التعارنيات وتتميتها؛
 - "3" قامة تحالفات وشر اكات دولية بين التعاونيات؛
 - "4" تعزيز القيم والمبادئ التعاونية وحمايتها؟
 - "5" إقامة علاقات تجارية بين التعاونيات؛
- (ج) حصول الثماونيات على البيانات الوطنية والدولية، من قبيل المعلومات عن الأسواق، والتشريعات وأساليب التدريب وتقنياته والمعايير التكنولوجية والإنتاجية؛
- (د) وضع مبادئ ترجيهية وتشريعات إظهرية ودولية مشتركة لدعم التعاونيات، حيشا يكون ذلك مسوغا وممكنا وبالتشاور مع التعاونيات ومنظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال المعنيين.

سادساً ۔ حکم ختامی

19. تراجع هذه التوصية توصية التعاونيات (البلدان النامية)، 1966، وتحل
 حلها.

ملحق

نص مقتطف من البيان بشان الهوية التعاونية اعتمدته الجمعية العامة للحلف التعاوني الدولي في عام 1995

تعتبر المبادئ التعاونية خطوطا مرشدة يمكن عن طريقها وضع القيم موضع التطبيق:

للعضوية الإختيارية المفتوحة

التعاونيات منظمات اختيارية، تسمح بالنضمام جميع الأشخاص القادرين على وضع إمكانياتهم في خدمة الجمعية، وقبول ممنووليات العضوية دون أية تقرقة سواه في الجنس –رجل أو إمراة – أو في المركز الاجتماعي، أو المعتقدات السياسية والدينية.

للمقراطية الأعضاء الإدارية والزقابية

التعاونيات منظمات ديمة راطية وبيرها ويراقبها اعضاؤها، وهم يشاركون بحبوية في وضع السياسات واتخاذ القرارات. ويتم مساعلة الرجال والنساء المنتخبين كممثلون المام الاعتماء، وللاعتماء في الجمعيات الاساسية حقوق متساوية في التصويت (كل عضو له صبوت واحد) ويتم تنظيم التصويت في التعاونيات ذات المستوى الاعلى بطريقة ديمقر اطية.

المشاركة الاقتصادية للأعضاء

يسهم الأعضاء بعدالة في الرقابة الديمقر اطية، وفي رأس مال تعاونياتهم، ويعتبر جاتب من رأس المال على الأقل ملكية مشتركة. ويحصل الأعضاء على عائد محدود مقابل رأس المال الذي الشتركرا به يعرجب شروط العضوية، ويخصص الأعضاء فواتض عن طريق تكوين احتياطيات للأعراض الاتية: تتمية جمعيتهم التعارنية، ويكرن جاتب من هذه الفواتض غير فابال التصبيم، وجاتب كماند الأعضاء يتناسب مع معاملاتهم، وجاتب التدعيم غير ذلك من أوجه النشاط الذي يوافق عليه الأعضاء.

الشخصية الذاتية المستقلة

التعاونيات لها شخصيتها المستقلة التي من سماتها العون الذاتي ورقابة الأعضاء. و في حالة إجرائها تعاقدات مع المنظمات الأخرى، بما فيها الحكومات، أو في حالة زيادة رأسعالها من مصادر خارجية، فإنها نراعي الإشتر اطات التي تؤكد ديمقر اطبة الرقابة للأعضاء وصيانة استقلالها.

التطيع والتنزيب والمطومات

نتولى المتعاونيات تعليم وتدريب أعضائها، والمعلّلين المنتخبين، والمديرين، والموظفين لكي يسهموا بفاعلية في تتمية تعاونياتهم. كما تقوم التعاونيات بإحاطة الرأي العام بطبيعة وفوائد التعاونيات وعلى وجه الخصوص الشباب، وقادة الرأي

التعاون بين التعاونيات

تخدم التعاونيات أعضائها بأكبر قدر ممكن من الفعالية، بالإضافة الى تدعيم الحركة التعاونية وذلك عن طريق عمل هياكلها معا على العستوى المحلي والإقليمي والدولي.

الإهتمام بشؤون المجتمع

تعمل التعاونوات على التتمية المناسبة لمجتمعاتها من خلال السياسات التي يوافق عليها الأعضاء.

INTERNATIONAL LABOUR CONFERENCE

Recommendation 193

RECOMMENDATION CONCERNING THE PROMOTION OF COOPERATIVES

The General Conference of the International Labour Organization,

Having been convened at Geneva by the Governing Body of the International Labour Office,

and having met in its 90th Session on 3 June 2002, and Recognizing the importance of cooperatives in job creation, mobilizing resources, generating investment and their

contribution to the economy, and

Recognizing that cooperatives in their various forms promote the fullest participation in the economic and social development of all people, and

Recognizing that globalization has created new and different pressures, problems, challenges and opportunities for cooperatives, and that stronger forms of human solidarity at national and international levels are required to facilitate a more equitable distribution of the benefits of globalization, and

Noting the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work, adopted by the International Labour Conference at its 86th Session (1998), and Noting the rights and principles embodied in international Recommendations, Conventions and labour particular the Forced Labour Convention. 1930: the Freedom of Association and Protection of the Right to Organise Convention, 1948; the Right to Organise and Collective Bargaining Convention, 1949; the Equal Remuneration Convention, 1951; the Social Security (Minimum Standards) Convention, 1952; the Abolition of Forced Labour Convention, 1957; the Discrimination (Employment and Occupation) Convention, 1958; the Employment Policy Convention, 1964; the Minimum Age Convention, 1973; the Rural Workers' Organisations Convention and Recommendation, 1975; the Human Resources Development Convention and 1975: the Employment Policy Recommendation. (Supplementary Provisions) Recommendation, 1984; the Job Creation in Small and Medium-Sized Enterprises Recommendation, 1998; and the Worst Forms of Child Labour Convention. 1999. and

Recalling the principle embodied in the Declaration of Philadelphia that "labour is not a commodity", and Recalling that the realization of decent work for workers everywhere is a primary objective of the International Labour Organization, and

Having decided upon the adoption of certain proposals with regard to the promotion of cooperatives, which is the fourth item on the agenda of the session, and Having determined that these proposals shall take the form of

a Recommendation;

adopts this twentieth day of June of the year two thousand and two the following Recommendation, which may be cited as the Promotion of Cooperatives Recommendation, 2002.

I. SCOPE, DEFINITION AND OBJECTIVES

- It is recognized that cooperatives operate in all sectors of the economy. This Recommendation applies to all types and forms of cooperatives.
- 2. For the purposes of this Recommendation, the term "cooperative" means an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations through a jointly owned and democratically controlled enterprise.
- 3. The promotion and strengthening of the identity of cooperatives should be encouraged on the basis of:
 - (a) cooperative values of self-help, self-responsibility, democracy, equality, equity and solidarity; as well as ethical values of honesty, openness, social responsibility and caring for others; and
 - (b) cooperative principles as developed by the international cooperative movement and as referred to in the Annex hereto. These principles are: voluntary and open membership; democratic member control; member economic participation; autonomy and independence;

education, training and information;

cooperation among cooperatives; and concern for community.

 Measures should be adopted to promote the potential of cooperatives in all countries, irrespective of their level of development, in order to assist them and their membership to:

- (a)create and develop income-generating activities and sustainable decent employment;
- (b) develop human resource capacities and knowledge of the values, advantages and benefits of the cooperative movement through education and training;
- (c) develop their business potential, including entrepreneurial and managerial capacities;
- (d) strengthen their competitiveness as well as gain access to markets and to institutional finance;
- (e) increase savings and investment;
- (f) improve social and economic well-being, taking into account the need to eliminate all forms of discrimination;
- (g) contribute to sustainable human development; and
- (h) establish and expand a viable and dynamic distinctive sector of the economy, which includes cooperatives, that responds to the social and economic needs of the community.
- 5. The adoption of special measures should be encouraged to enable cooperatives, as enterprises and organizations inspired by solidarity, to respond to their members' needs and the needs of society, including those of disadvantaged groups in order to achieve their social inclusion.

II. POLICY FRAMEWORK AND ROLE OF GOVERNMENTS

 A balanced society necessitates the existence of strong public and private sectors, as well as a strong cooperative, mutual and the other social and non-governmental sector. It is in this context that Governments should provide a supportive policy and legal framework consistent with the nature and function of cooperatives and guided by the cooperative values and principles set out in Paragraph 3, which would:

- (a) establish an institutional framework with the purpose of allowing for the registration of cooperatives in as rapid, simple, affordable and efficient a manner as possible;
 - (b) promote policies aimed at allowing the creation of appropriate reserves, part of which at least could be indivisible, and solidarity funds within cooperatives;
- (c) provide for the adoption of measures for the oversight of cooperatives, on terms appropriate to their nature and functions, which respect their autonomy, and are in accordance with national law and practice, and which are no less favourable than those applicable to other forms of enterprise and social organization;
 - (d) facilitate the membership of cooperatives in cooperative structures responding to the needs of cooperative members; and
 - (e) encourage the development of cooperatives as autonomous and self-managed enterprises, particularly in areas where cooperatives have an important role to play or provide services that are not otherwise provided.
- 7. (1) The promotion of cooperatives guided by the values and principles set out in Paragraph 3 should be considered as one of the pillars of national and international economic and social development.
 - (2) Cooperatives should be treated in accordance with national law and practice and on terms no less

favourable than those accorded to other forms of enterprise and social organization. Governments should introduce support measures, where appropriate, for the activities of cooperatives that meet specific social and public policy outcomes, such as employment promotion or the development of activities benefiting disadvantaged groups or regions. Such measures could include, among others and in so far as possible, tax benefits, loans, grants, access to public works programmes, and special procurement provisions.

- (3) Special consideration should be given to increasing women's participation in the cooperative movement at all levels, particularly at management and leadership levels.
- 8. (1) National policies should notably:
 - (k) promote the ILO fundamental labour standards and the ILO Declaration on FundamentalPrinciples and Rights at Work, for all workers in cooperatives without distinction whatsoever:
 - (1) ensure that cooperatives are not set up for, or used for, non-compliance with labour law or used to establish disguised employment relationships, and combat pseudo cooperatives violating workers' rights, by ensuring that labour legislation is applied in all enterprises:
 - (m) promote gender equality in cooperatives and in their work:
 - (n) promote measures to ensure that best labour practices are followed in cooperatives, including access to relevant information;

- (o) develop the technical and vocational skills, entrepreneurial and managerial abilities, knowledge of business potential, and general economic and social policy skills, of members, workers and managers, and improve their access to information and communication technologies;
- (p) promote education and training in cooperative principles and practices, at all appropriate levels of the national education and training systems, and in the wider society;
- (q) promote the adoption of measures that provide for safety and health in the workplace;
- (r) provide for training and other forms of assistance to improve the level of productivity and competitiveness of cooperatives and the quality of goods and services they produce;
- (s) facilitate access of cooperatives to credit;
- (t) facilitate access of cooperatives to markets;
- (k) promote the dissemination of information on cooperatives; and
- (u) seek to improve national statistics on cooperatives with a view to the formulation and implementation of development policies.
- (2) Such policies should:
 - (d) decentralize to the regional and local levels, where appropriate, the formulation and implementation of policies and regulations regarding cooperatives;
 - (e) define legal obligations of cooperatives in areas such as registration, financial and social audits, and the obtaining of licences; and

- (f) promote best practice on corporate governance in cooperatives.
- Governments should promote the important role of cooperatives in transforming what are often marginal survival activities (sometimes referred to as the "informal economy") into legally protected work, fully integrated into mainstream economic life.

III. IMPLEMENTATION OF PUBLIC POLICIES FOR THE PROMOTION OF COOPERATIVES

- 10. (1) Member States should adopt specific legislation and regulations on cooperatives, which are guided by the cooperative values and principles set out in Paragraph 3, and revise such egislation and regulations when appropriate.
 - (2) Governments should consult cooperative organizations, as well as the employers' and workers' organizations concerned, in the formulation and revision of legislation, policies and regulations applicable to cooperatives.
- 11. (1) Governments should facilitate access of cooperatives to support services in order to strengthen them, their business viability and their capacity to create employment and income.
 - (2) These services should include, wherever possible:
 - (a) human resource development programmes;
 - (b) research and management consultancy services;
 - (c) access to finance and investment:
 - (d) accountancy and audit services:
 - (e) management information services;
 - (f) information and public relations services;

- (g) consultancy services on technology and innovation:
- (h) legal and taxation services;
- (i) support services for marketing; and
- (j) other support services where appropriate.
- (3) Governments should facilitate the establishment of these support services. Cooperatives and their organizations should be encouraged to participate in the organization and management of these services and, wherever feasible and appropriate, to finance them.
- (4) Governments should recognize the role of cooperatives and their organizations by developing appropriate instruments aimed at creating and strengthening cooperatives at national and local levels.
- 12. Governments should, where appropriate, adopt measures to facilitate the access of cooperatives to investment finance and credit. Such measures should notably:
 - (a) allow loans and other financial facilities to be offered;
 - (b)simplify administrative procedures, remedy any inadequate level of cooperative assets, and reduce the cost of loan transactions;
 - (c) facilitate an autonomous system of finance for cooperatives, including savings and credit, banking and insurance cooperatives; and
 - (g) include special provisions for disadvantaged groups.
- 13.For the promotion of the cooperative movement, governments should encourage conditions favouring the development of technical, commercial and financial

linkages among all forms of cooperatives so as to facilitate an exchange of experience and the sharing of risks and benefits.

IV. ROLE OF EMPLOYERS' AND WORKERS' ORGANIZATIONS AND COOPERATIVE ORGANIZATIONS, AND RELATIONSHIPS BETWEEN THEM

- 14. Employers' and workers' organizations, recognizing the significance of cooperatives for the attainment of sustainable development goals, should seek, together with cooperative organizations, ways and means of cooperative promotion.
- 15.Employers' organizations should consider, where appropriate, the extension of membership to cooperatives wishing to join them and provide appropriate support services on the same terms and conditions applying to other members.
- 16. Workers' organizations should be encouraged to:
 - (a) advise and assist workers in cooperatives to join workers' organizations;
 - (b) assist their members to establish cooperatives, including with the aim of facilitating access to basic goods and services;
 - (c) participate in committees and working groups at the local, national and international levels that consider economic and social issues having an impact on cooperatives;
 - (d) assist and participate in the setting up of new cooperatives with a view to the creation or maintenance of employment, including in cases of proposed closures of enterprises;

- (e) assist and participate in programmes for cooperatives aimed at improving their productivity;
- (f) promote equality of opportunity in cooperatives;
- (g) promote the exercise of the rights of workermembers of cooperatives; and
- (h) undertake any other activities for the promotion of cooperatives, including education and training.
- 17. Cooperatives and organizations representing them should be encouraged to:
 - (a) establish an active relationship with employers' and workers' organizations and concernedgovernmental and non governmental agencies with a view to creating a favourable climate for the development of cooperatives;
 - (b) manage their own support services and contribute to their financing;
 - (c) provide commercial and financial services to affiliated cooperatives;
 - (d) invest in, and further, human resource development of their members, workers and managers;
 - (e) further the development of and affiliation with national and international cooperative organizations;
 - (f) represent the national cooperative movement at the international level; and
 - (g) undertake any other activities for the promotion of cooperatives.

V. INTERNATIONAL COOPERATION

- 18. International cooperation should be facilitated through:
 - (a) exchanging information on policies and programmes that have proved to be effective in employment

- creation and income generation for members of cooperatives;
- (b) encouraging and promoting relationships between national and international bodies and institutions involved in the development of cooperatives in order to permit:
 - (i) the exchange of personnel and ideas, of educational and training materials, methodologies and reference materials;
 - (ii) the compilation and utilization of research material and other data on cooperatives and their development;
 - (iii) the establishment of alliances and international partnerships between cooperatives;
 - (iv) the promotion and protection of cooperative values and principles; and
 - (v) the establishment of commercial relations between cooperatives;
- (c) access of cooperatives to national and international data, such as market information, legislation, training methods and techniques, technology and product standards; and
- (h) developing, where it is warranted and possible, and in consultation with cooperatives, employers' and workers' organizations concerned, common regional and international guidelines and legislation to support cooperatives.

VI. FINAL PROVISION

 The present Recommendation revises and replaces the Co operatives (Developing Countries) Recommendation, 1966.

ANNEX

EXTRACT FROM THE STATEMENT ON THE COOPERATIVE IDENTITY, ADOPTED BY THE GENERAL ASSEMBLY OF THE INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE IN 1995

The cooperative principles are guidelines by which cooperatives put their values into practice.

Voluntary and open membership

Cooperatives are voluntary organizations, open to all persons able to use their services and willing to accept the responsibilities of membership, without gender, social, racial, political or religious discrimination.

Democratic member control

Cooperatives are democratic organizations controlled by their members, who actively participate in setting their policies and making decisions. Men and women serving as elected representatives are accountable to the membership. In primary cooperatives members have equal voting rights (one member, one vote) and cooperatives at other levels are also organized in a democratic manner.

Member economic participation

Members contribute equitably to, and democratically control, the capital of their cooperative. At least part of that capital is usually the common property of the cooperative. Members usually receive limited compensation, if any, on capital subscribed as a condition of membership. Members allocate surpluses for any or all of the following purposes: developing their cooperative, possibly by setting up reserves,

part of which at least would be indivisible; benefiting members in proportion to their transactions with the cooperative; and supporting other activities approved by the membership.

Autonomy and independence

Cooperatives are autonomous, self-help organizations controlled by their members. If they enter into agreements with other organizations, including governments, or raise capital from external sources, they do so on terms that ensure democratic control by their members and maintain their cooperative autonomy.

Education, training and information

Cooperatives provide education and training for their members, elected representatives,

managers, and employees so they can contribute effectively to the development of their cooperatives. They inform the general public – particularly young people and opinion leaders - about the nature and benefits of cooperation.

Cooperation among cooperatives

Cooperatives serve their members most effectively and strengthen the cooperative movement by working together through local, national, regional and international structures.

· Concern for community

Cooperatives work for the sustainable development of their communities through policies approved by their members.



INTERNATIONAL LABOUR OFFICE BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAIO



route das Monitons
CH-1211 GENEVE 22
Téléphone direct (22) 799
 costral (22) 799 61 11
Teléphone direct (22) 798 65
E-mol 122 798 65
E-mol 123 798 65
E

Ref. BiT/ILO

فتأخص

أحد الخطابات المرسلة إلى الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير – عميد المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية ، من مدير منظمة المحل الدولية ، ويوضيح فيه إستمرار المنظمة في منافشة هوضووع المعنى من أجل "عدالة العولمة " وأن المنظمات التعاونية بنسائها ورجالها ، ويقيمهم الإجتماعية التي يؤمنون بها ، يجعلهم في وضع مركزي للمناداة بضرورة " عدالة العولمة ".

Dear Priends and Co-operators,

The 2005 wall calendar of the ILO Cooperative Branch has the same theme as the 10th UN International Day of Cooperatives:

"Cooperatives for a Fair Globalization".

Indeed, cooperatives can be highly instrumental as stabiling and empowering women and men as to seize the opportunities created by globalisation and in providing a buffer against its downside. Deeply rooted in local communities, they are also part of a global movement representing 800 million households worldwide. As business organizations, they contribute to economic development. Cooperatives open up market opportunities for the smallest producer. They hamses local comparative advantages and draw on local strengths. Guided by human and social values, they draw on collective strength to promote the well being of members, their families and their communities.

The ILO Director-General expressed this in these terms:

"Whether it is voice and representation in the community, creating jobs and reducing poverty, combining values and profits, or making globalization more fair and inclusive - the cooperative movement, must be considered a central actor for more just, more productive, more balanced societies."

He made this statement when he and Mr Ivano Barberini, President of the International Cooperative Alliance, signed a Memorandum of Understanding and a "Common Cooperative Agenda" on 10 February 2004 in Geneva. These two documents have paved the way for an even closer collaboration between our organizations in the fight against poverty through the promotion of cooperatives.



الخلاصـــة

من الجوانب الأساسية في إدارة الجمعيات التعاونية مبدأ ديمقراطية الإدارة القائم على أسلوب النهوض بالأعضاء في إطار المساعدة الذاتية الإدارة القائم على مسدأ المساعدة الذاتية أن يقوم أعضاء الجمعية التعاونية بالتصامن سويا من أجل إنتاج السلع والخدمات التي يحتاجون اليها ، أو شراء ما يحتاجون إليه بالجملة وإعادة توزيعها لكي يستفيدون من الخصم الذي يحصلون عليه ، وبذلك يحصل الأعضاء على خفض الأثمان ، والهدف في جميع الأحوال هو النهوض بشئونهم ، ومن ثم يجب على كل عصو أن ينترم بأفعال معينة يؤديها للنهوض بمصالحه الاقتصادية ، وأن يسلك في أدائه تحقيق النفع الخاص والنفع العام في إطار روح التعاون التي يسلك في أدائه تحقيق النفع العام ووضعه فوق كل إعتبار وهي:

- *) أن يلتزم بمسئوليات والتزامات العضوية.
-) أن يشارك في إدارة المشروع التعاوني والإشراف عليه إما بنفسه أو من خلال المندوبين المنتخبين.
- أن يسستخدم الخدمات التي ينتجها للمشروع التعاوني والتسهيلات التي يتيحها.

وتعتبر مساهمة ومشاركة أعضاء الجمعية التعاونية بشكل شخصي نشط وفعًال أمر بالغ الأهمية ، ولذلك لجأ المشرعون لتحقيق ذلك بأن يجعلوا كافة حقى وقال أمر بالغ الأهمية ، ولذلك لجأ المشرعون لتحقيق ذلك بأن يجعلوا كافة المال ، لكن رأس المال عنصر هام لا تستغني عنه الجمعية ، ولذا ينبغي حفز الأعضاء على المساهمة بأموالهم لكي تكون رؤوس أموال الجمعيات قادرة على إقامة المشروعات اللازمة لخدمة أهدافهم ، وتشترط معظم التشريعات التعاونية على من يريد الإنضمام لعضوية البجمعية أن يساهم في رأس المال ، ولا تسمع لغير العضو بشراء أسهم رأس مل الجمعية وبذلك تربط بين حقوق العضوية وبسين شخص العضو ، كما تحفز العضو على المساهمة

بمزيد من أموال رأس مال الجمعية ، ويلاحظ أن الشخص لا يكتسب العضوية إلا إذا استوفى الحد الأدنى المطلوب ويصبح عندئذ كامل العضوية ويحق له التمتع بكل الحقوق ولا تزيد حقوق عضو عن عضو آخر إذا ساهم في رأس المال باكثر من الحد الأدنى المشترط.

ولزيادة الرابطة بين العضو والجمعية تشرط التشريعات التعاونية أن يمسارس العصو بشخصه حقه في المشاركة في إتخاذ القرارات في إدارة الجمعية ورقابتها ، وتطبيقها لذلك لا يجوز التصويت بالتوكيل في الجمعيات الأساسية كقاعدة عامة ، والاستثناء الوحيد هنا ينصب على الأعضاء الذين لا يمكنهم حسضور الاجتماعات بسبب عدم توافر وسائل الإنتقال أو ارتفاع أجسور السسفر بالقدر الذي ينوع به العضو ، فيجوز له عندئذ توكيل عضو أخسر المتصويت نيابة عنه ، ويشترط عندئذ ألا يمثل العضو إلا عضوا واحدا فسلا يجوز أن يصوت بالتوكيل نيابة عن أكثر من عضو آخر واحد حتى لا يتسع الاستثناء ويساء إستخدامه.

ويعتبر إشتراك العضو في إجتماعات الجمعية العمومية عنصرا أساسيا وضروريا ، لأن طبيعة الأعضاء المزدوجة كأصحاب المشروع التعاوني وعملاسه في الوقت ذاته تُمكنهم من معرفة وسائل خدمة مصالحهم أكثر من أي إنسسان أخسر ، ولههذا السبب أيضا تنهض الجمعية العمومية للمنظمات التعاونية بوظيفة هامة كأعلى سلطة فيها ولها الكلمة العليا والأخيرة في كافة شيؤن الجمعية ذات الأهمية العامة. ويؤكد مبدأ المساعدة الذاتية في إطار الإدارة الذاتية على أسل الإدارة الذاتية في مجالس الإدارة.

والجدير بالذكر أن نوجه الأنظار إلى أن منظمة العمل الدولية التي تنتمي إلى عضويتها جميع دول العالم ، تهتم إهتماماً مباشراً بالتعاونيات في جميع أنحاء العالم ، حيث أن التعاونيات تعتبر من بين أهم أدوات التنمية ، ولذلك أصدرت المنظمة الدولية التوصية الدولية الخاصة بتنمية التعاونيات في الدول النامية في عام ١٩٦٦ ، وبعد المتغيرات العالمية والنظام العالمي الجديد ، أصدرت المنظمة الدولية توصية دولية جديدة في عام ٢٠٠٢.

تنبيـــه

- إحرص على تَقْهُم واستيعاب المصطلحات باللغة الإنجليزية.
- *) اعتمد على نفسك في مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الإنجليزية.
- ب يمكنك الإسهاب في مناقشة القضايا في حدود معلوماتك التي اكتسبتها أثناء دراستك ، واطلاعاتك الحرة في المراجع والبحوث التنظيمية والإدارية.

قضايا للمناقشة

- ا) تناول بالشرح والتعليق موضّحا الدوافع التي ادت بمجلس إدارة مكتب العمل الدولي أن يوجه دعوة لعقد مؤتمر دولي للمنظمة في يونيو ٢٠٠٢ لتجديد وتحديث التوصية رقم ١٢٧ ، موضّحاً ما يأتي :
 - *) ما هو مضمون التوصية رقم ١٢٧؟
- ما هي نتائج مؤتمر منظمة العمل الدولية الذي عُقد في يونيو
- ما هو مفهوم التعاون من وجهة مؤتمر منظمة العمل الدولية ، وما هي التدابير التي ينبغي إتخاذها لتعزيز قدرات التعاونيات في جميع البلدان بغض النظر عن مستوى تتميتها ؟

تماذا ينادي التعاونيون بأن الدولة عليها أن تضع سياسة داعمة القطاع التعاوني ، وإطارا قانونيا يتفق مع طبيعة التعاونيات ووظائفها ، ويسترشد بالقيم والمبادئ التعاونية ".

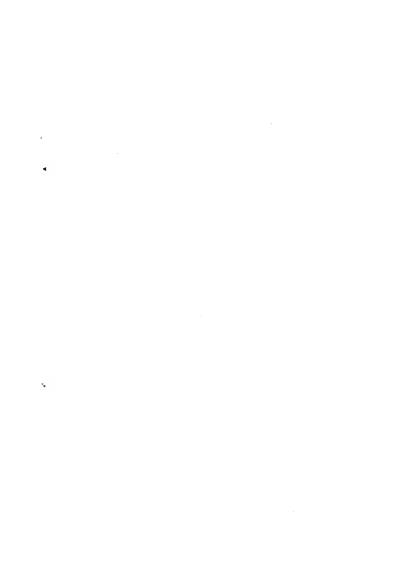
أذكر في إيجاز رأيك في الجوانب الأساسية التي يجب أن تشملها السياسة الداعمة للتعاونيات.

 " يرى التعاونيون في العالم أنه ينبغي معاملة المنظمات التعاونية وفقا للقوانين والممارسات الوطنية ، بحيث لا تقل عن الشروط الممنوحة لسائر أشكال المنشآت والمنظمات الإجتماعية ".

أذكر رأيك في هذه القضية.

- م) إشرح الخدمات التي ترى أنه ينبغي على الحكومة أن تقدمها للمنظمات التعاونية ، وذلك من أجل تقويتها ، وتعزيز إستدامتها الإقتصادية وقدرتها على خلق الوظائف وتوليد الدخل.
- آكتب بحثاً توضئح فيه مفهوم البناء التعاوني والمساعدة الذاتية ، على أن تتناول في شرحك ما هي الإلتزامات التي ينبغي على الأعضاء أداؤها ، وما هي أسباب هذه الإلتزامات.
- لماذا طالب التعاونيون بأن يصبح النهوض بالأعضاء Member
 الماذا طالب التعاونيون بأن يصبح النهوض بالأعضاء Promotion
- ٨) أشكل الجمعيات العمومية للمنظمات التعاونية في الدول المتقدمة العديد
 من اللجان الفرعية.

وضّح .. لماذا تشكل الجمعيات العمومية للمنظمات التعاونية هذه اللجان ؟ أذكر بعض هذه اللجان ، والختصاصاتها ، ودورها في عملية الإدارة الديمقر اطية. الفصل الثامن كلمة ختامية في : المتغيرات والسلوك التنظيمي



التنمية البشرية ونوعية الحياة:

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن من أهم موضوعات الساعة بالنسبة لمواجهة النظام العالمي الجديد هو التنمية البشرية ، وقد عرقت بعض تقارير التنمية البشرية بانها عملية توسيع نطاق اختيارات الشعوب - بزيادة فرصهم من حيث التعليم والرعاية الصحية ، وكذلك من حيث الدخل والعمالة ، معطية بذلك شريحة كبيرة من الإختيارات الإنسانية إبتداء من بيئة مادية نظيفة إلى الحريات الإقتصادية والسياسية.

وهناك من يرى أن موضوع التنمية البشرية ينبغي أن يكون على أسس قطاعية ، تهتم بالإستثمارات في التعليم ، الصحة والخدمات الإجتماعية ، وهذا في رأي كثير من العلماء أن المتمية تعني التنمية بالناس وأيضا التنمية للناس ، بما في ذلك خلق فرص إقصادية للجميع ، والتنمية بواسطة الناس تتطلب إتباع أساليب المشاركة ومن هذا المفهوم تتضمن التنمية البشرية كل هذه الجوانب وليس جانبا واحداً منها فقط.

وهكذا تصبح التتمية البشرية فكرة أوسع وأشمل ، فهي تغطي جميع الجنيارات الإنسان في كل المجتمعات في جميع مراحل التتمية في إطار ثقافة المجتمع وإعتبارات النظام المجالمي (أ)، فهي توسع حوار التتمية من مجرد مناقشة الوسيلة (نمو الناتج القومي الإجمالي) إلى مناقشة الهدف النهائي ، فهي تهتم بالنمو الإجتماعي والإقتصادي بقدر ما تهتم بالتوزيع ، وتهتم بالإحتياجات الرئيسية بقدر ما تهتم بالشريحة الكاملة التطلعات الإنسانية ، إنها تستمد الهامها من الأهداف البعيدة المدى لأي مجتمع ، وهي بذلك تهتم بالتنمية البشرية في كافة مجالات التخصصات التي يمكن من خلالها توفير النشرية المؤهلة لتحقيق هذه الأهداف ، ويقوم هؤلاء البشر

لمعرفة أبعاد تعظيم القوى البشرية بصفة عامة ، وأداء القوى الوظيفية في إطار ثقافة المجتمع بصفة خاصة يُرجع إلى :

Quality "93": Empowering people with technology, Fortune (20 September, 1993).

Corporate culture and performance by John P. Kotter and James L. Heskett. (New York: Free Press 1992).

بالتنمية في كافة مجالات الحياة... أي ينبغي النهوض بالمواطنين إلى القدرة على التحدي لتحمل مسئوليات المستقبل وأن يبذل كل فرد من أفراد الشعب أقصى ما لديه من طاقة الفكر والعمل للمشاركة في حل مشاكل المجتمع ، ومن بينها مشكلات البيئة ، سواء في ذلك المشكلات البصرية ، والجمالية ، والسمعية ، والإنتاجية ، والتعليمية ، خاصة وأن البيئة هي الوعاء الطبيعي الذي تعمل فيه المنظمات ، والمنظمات عبارة عن نظم مفتوحة تستقبل الموارد التي تسهم في تشغيلها وتحقيق أهدافها من البيئة التي تعمل فيها ، ثم تقوم المنظمات بعملية التصنيع والخدمات التي تحتاجها البيئة ... أي أن المنظمة تعمل فيها بكافة أبعادها ، ومقوماتها ، ومما لاشك فيه أن عن البيئة التي تتبعها الحكومات تدخل في نطاق النظام الأكبر الذي له تأثيره ودره في بيئة عمل المنظمات.

وقد تضمنت تقارير الأمم المتحدة مزيدا من الإستكشاف للتتمية البشرية من خلال النظر في التفاعل بين الناس والبيئة الطبيعية ، مؤكدة على أن هدف التتمية البشرية هو تحسين إختيارات الناس ، وينبغي أن تحقق ذلك ليس فقط للجيل الحاضر ولكن أيضاً للأجيال القادمة ، وبمعنى آخر ينبغي أن تتسم التنمية بصفة الإستمرارية ، أي التنمية المتواصلة.

وهناك اجماع على أن الفقر هو أكبر تهديد لاستمراية كوكبنا ولاستمرارية الحياة الإنسانية حيث يعيش (أ) معظم الفقراء في أكثر المناطق تعرضا للخطر ، وتوضح بعض تقارير الأمم المتحدة أن هذه النسبة تبلغ : ١٨% في أمريكا اللاتينية ، ١٠ % في آسيا ، ٥٠ % في أفريقيا ، وتوضح يقارير الأمم المتحدة أن هؤلاء الفقراء يقومون باستنزاف أرضهم الصغيرة المساحة لاستخلاص الوقود من الأخشاب للمعيشة ويزرعون المحاصيل المدرة للربح وبالتالي يزيدون من تعريض بينتهم الطبيعية للخطر ، كما يعرضون للخطر صحتهم وحياة أولادهم ، ففي الدول النامية ، الحياة نفسها معرضة للخطر وليس نوعية الحياة.

[&]quot; نرجو التكرم بالرجوع إلى تقارير الأمم المتحدة التي توضح مركز السكان العالمي في مختلف القارات: - The UN World Population Prospects It gives population details for individual countries.

التقنية والبحث والتطوير :

كما وأن التقرير الأخير للأمم المتحدة يذكر في سياق عرضه التنمية الشاملة والمتواصلة الجملة التالية : أ .. وبينما لا يمكن إنكار أن العديد من المعجزات التقنية التي تبهر الشمال الثرى تُعَد غير ملامة للجنوب الفقير، فإنه من الحقيقى أيضاً أن البحث والتطوير الذي يُوجَّه إلى مشكلات محددة تواجه الفقراء من الناس ، كمحاربة الأمراض وتطوير التعليم بما في ذلك تطوير التطيم عن بعد ، مثل هذه المحاولات أثبتت مرارا وتكرارا : أن التقنية ليست مجرد أداة للتنمية الناجحة ، لكنها أداة ضرورية لتحقيقها ... إن التحدي الذي يواجه البشرية الآن هو ... كيف تواجه كل منطقة من مناطق العالم هذه المتغيرات المتسارحة في تورة الإتصالات ونظم المعاومات واستخدام الأدوات الحديثة في إدارة عملية التنمية في إطار مفاهيم الجودة الشاملة والمتواصلة ؟... إن علماء عصرنا المعاصر يرون أنه ينبغي على كل منطقة في العالم أن تُرسم لنفسها : ما هو الطريق المناسب لها حول ا قضايا متعدة ، تتراوح بين المخاطر المحتملة ؟.. وما هي السبل التي تحمي بها نفسها من المخاطر الجديدة والحتمية التي تصاحبها ؟... وكيف تتفاوض المناطق النامية من أجل تحقيق مصالحها في الاتفاقات الدولية ؟... وكيف تبذل الدول النامية أقصى ما لديها من طاقة الفكر والعمل من أجل توليد طاقاتها الدافعة للاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والمادية ؟... إن الحاجات والأولويات والقيود تختلف حتميا بشدة من إقليم لآخر ، ومن دولة لأخرى ، ... ومن ثم فإن إستراتيجيات التنمية تختلف بالنسبة لكل دولة عن الأخرى وفقاً للظروف والأوضاع المحيطة بها.. ومن هنا عليها تحديث المعارف التي ترتبط باحتياجاتها ، وتنمى المهارات والقدرات التي يقع على عاتقها عملية التنفيذ.

التنمية والمعرفة:

ونرجو أن نوضّح في هذا المقام أن هناك اجماعاً من علماء التنمية على الأهمية القصوى لدور المعرفة في النهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال المنظمات المتخصصة ... أخذا في الإعتبار أن التنمية لا ثبنى من خلال تراكم رأس المال المادي والمهارة البشرية وحسب ، بل ثبنى على أساس من المعومات ، والتعلم والتكيف ، وعلى أساس ذلك

تتحسن الشعوب ، ولا سيما تحسين حياة الشعوب الأقل فقراً ، وذلك إذا ما مَثَكَّت حكومات هذه الشعوب من إيجاد الوسيلة التي يُمكن من خلالها فهم الكيفية التي يحصل بها الناس والمجتمعات على المعرفة ويستخدمونها ، وأن ثورة المعلومات تجعل من فهم المعرفة ودورها في التنمية أمراً أشد إلحاحاً في المرحلة الحالية التي نعيش فيها أكثر من أي وقت (أ مضى ، خاصة وأن التكنولوجيا الجديدة في الاتصالات قلصنت من المعافلات وتآكلت بسببها التفوم والزمن ، ومن هنا إذا كان لأي شعب يريد أن يحتق أهدافه الاقتصادية والاجتماعية ، فعليه أن يفهم أن التعليم وأساليب التدريب المتطورة من بين أهم الأدوار التي تنهض بالاسان.

الإبداع التنظيمي والتطور :

ويــؤكد علماء الإدارة في هذا المقام أن دفع النشاط لن يكون بالسهولة واليُسر الذي يتصوره البعض في بداية الأمر ، وذلك لأن اختلاف بيئات العمل في كثير من المواقع وعلى وجه الخصوص في الدول النامية حيث تنتشر أسساليب العمسل الحكومي الروتيني والبيروقراطي ، والتي تنتقل إلى مواقع العمل الأخرى ، أو بمعنى أوضح يتولى العمل وتصريف الأمور عقول تيبُّست وتجمَّدت وتخشَّبت عند مفاهيم بالية وتقادم عليها العهد ، ولا تساير تطورات العلم والتكنولوجيا ، بحيث تصبح مثل هذه الأساليب قيداً على تدفق العمل ، وعلسى العملسيات التنظيمية ، وبالتالي عدم القدرة على تحقيق الأهداف ، وذاك نتيجة لعدم تنمية مهارات وقدرات القوى الوظيفية المنوط بها القيام بعملسيات التسشغيل ، وهم في نفس الوقت ليس لديهم أي إدراك بالتطورات العلمية والتكنولوجية وتطبيقاتها التي تحقق التطور والتقدم ، ومن هذا نستطيع أن تُجزم في هذا المقام أن هناك العديد من المنظمات تعمل في اطار مناخ صعب حيث أن أفراد القوى العاملة ، وغالباً في الدول النامية ، حيث تكون الاجهزة المسشرفة عليها ليس لديها إلأ الإدراك الضئيل والمعرفة المحدودة ، وليست لديها أية دراية بآثار تصرفاتها على مستقبل المنظمات المُـشرفة عليها ، بما في ذلك ما تتطلبه المنظمة من إمكانات وقدرات العاملين للنهوض بهم لمقابلة التهديدات الناشئة عن عامل المنافسة ، والتي من بينها التَّظُّم من خبرات ومعارف ومعومات الآخرين .. وكذلك إيجاد

Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradictions and Transformations.

واستخدام أنظمة للقواعد والإجراءات والتفسيرات التي تُيسِّر عمليات الفهم بطريقة بسسهل استرجاعها ، وإلى جانب ذلك فاتها تنسج ثقافات مساعدة واتفاق بات وهدياكل ومعتقدات حول أنشطتها.. هذا المزيج من السلوكيات التنظيمية يعتبر النقطة الجوهرية التي ينبغي مناقشتها تيسيرا وتوضيحا لهدولاء الدين يسريدون أن يفهموا .. ويعملون بما يفهمون في مناخ من الحسرية والشفافية .. ولا تفاجئهم فيما بحد عراقيل نتيجة لما يقابلونه من السرعم بعدم التأكد .. والغموض الذي يكتنف بيئة الحياة التي يقيمون فيها مسشروعاتهم ، وقد يكون السبب في ذلك ما نتصف به هذه البيئة من جمود بسبب عدم الادراك والمعرفة المحدودة !!؟..

و يجمع علماء العالم على أن المنظمات ينبغي أن توجه أقصى ما لديها من طاقة الفكر المتطور نحو الإداعات التنظيمية والتغيير !!.. إن المنظمات في حاجة إلى إصدار العديد من القرارات التي ينبغي عليها اتخاذها .. لكي تُعير ما بنفسها ... وتضمن بقاءها .. وترنو إلى مستقبلها.

إدارة التغيير:

3

تحتاج المنظمات في مجتمعنا الدولي المعاصر على إختلاف أحجامها وأوجه نشاطها ، وأشكالها القانونية إلى مسايرة المتغيرات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة إذا أرادت أن يكتب لها البقاء والإستمرار والتطور ، ومن هذه الحقيقة تحتاج إداراتها إلى بنل الجهود اللازمة الإجراء التحولات المناسبة لتحقيق أهدافها ، ومن أجل ذلك إستحدث الفكر الإداري في العالم المتقدم إدارات للبحوث والتطوير ، وجماعات من ذوي الجباة العالية والنظرة الثاقية لهم بصيرة ورؤية (أ) مستقبلية ، قال عنهم الطماء أن هذه القيادات ترى بعقولها مالا يستطيع أن يراه غيرهم بعيونهم ، وهؤلاء يرسمون المريق الذي ينتقل تدريجيا بمواقع العمل التي ينتمون اليها في إطار واقع المنظمة وظروفها وإمكانياتها ، إلى السير بها نحو تحقيق التحولات المستهدفة ، وأطلقوا على الجهود والدراسات التي يبذلها الفريق الذي يُعثل الماطرة التي تقود التحول " إدارة التغيير Managing Change " وهذه

لمزيد من دراسة هذا الموضوع ، ترجو التكرم بالرجوع إلى : " التنظيم التعاوني وإدارة الجودة الشاملة
 بين إستراتيجيات التغيير ، والنظام العالمي الجديد وإستراتيجيات التغيير ، الناشر : مكتبة عين شمس
 ١٩٩٩.

الإدارة هي التي تستعين بذوي الجباه العالية من المتخصصين والمسئولين عند وضعها النظام الذي يُمكن من خلاله تحقيق المستهدف والذي وصفوه بلته " عملية النظام الدائم الخضرة Evergreen System Process " تعبيراً عن الأمل في إستمرار النمو وكسب المزيد من العملاء ، بما يتطلبه نعيراً عن الأمل في إستمرار النمو وكسب المزيد من العملاء ، بما يتطلبه العلمية التي تتناسب مع مختلف أوجه نشاطها ، وارتباط ذلك بجودة الأداء الجماعي والإنتاج الكلي ، وسلوك القوى الوظيفية ، والجهود البحثية التي الجماعي والإنتاج الكلي ، وسلوك القوى الوظيفية ، والجهود البحثية التي تؤدي إلى إكتشاف المجالات التي تحتاج إلى تقوية وتصحيح أوضاعها في إطار تعيق مفهوم ثقافة المنظمة على إجراء التحولات وإحداث التغيير المستهدف ، أخذا في الإعتبار دائما الحرص على العوامل التي تضمن تأكيد الجودة Quality Assurance وإدهار حسن الجودة يما تتضمنه من الأبعاد اللازمة في عصر الإستراتيجيات التنافسية.

حتمية تنمية الإنسان المصري:

ففي ضوء ما أوضحناه سابقا فإن علينا فيما يتعلق بمصر أن تُغيِّر سلوكياتنا ، وأن لا ناخذ بثقافة السلطة ، إنما ناخذ بسلطة الثقافة كما قال أساتاذنا الكبير الفيلسوف الدكتور زكي نجيب محمود ، رحمات الله عليه ، علينا أن ناخذ في الإعتبار ما يلي :

- ا) أن البشر هم ثروة مصر الأساسية ، وأنه لا سبيل إلى تنمية إقتصادية إلا إذا سبقتها تنمية بشرية سليمة قوامها الإنسان المصري ، في حاضره ومستقبله وبجذوره التاريخية الأصيلة ، التي ينبغي أن تصبح من مقومات شخصيته.
- لاشك أن تطورات جنرية قد حدثت في بناء المجتمع المصري في خلال السنوات الأخيرة سياسياً ... وإجتماعياً .. وثقافياً .. وإقتصادياً .. وهذه التطورات منها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي ولكن الطريق على أية حال ندعو الله سبحاته وتعالى أن ينير بصيرتنا ، وأن يفتح علينا أبواب رحمته ، وأن ينشر علينا أن ينير بصيرتنا ، وأن يفتح علينا أبواب رحمته ، وأن ينشر علينا

من خزائن علمه ، وأن يُفسح الطريق لكي يصبح مُمهدا أمام أبناء مصر للإطلاق إلى الإنتاج وبناء مجتمع الحق والعدل والرخاء على أسس أخلاقية وعلمية واضحة المعالم ، وفي إطار إستراتيجيات علمية مستعدة من معالم واقعنا ومتطلبات التحول نحو تحقيق الأهداف مستعينين في ذلك بأهل العلم من المتخصصين ، والتخصص له مقاييسه المتعارف عليها.

٣) وهنا يثور لدينا هذاالتساؤل: هل تسير تنمية الإنسان المصري بأساليبها الراهنة بما يواكب هذه التطورات والدراسات العلمية في إطار من التربية الأخلاقية والروحية ?... أكبر الظن أن الإجابة عن هذا التساؤل ستحتاج إلى شئ غير قليل من الإحتياط والحذر !!.. فنحن غير راضين عن مخرجات التنمية البشرية الحالية ، وعن بعض القيود التي تحد من إنطلاق المواطن المصري في الخلق والإبداع والإبتكار ، ومن ثمير قدراته الكامنة على الوجه الأكمل... وعلى الرغم من أن الدولة في مصر أثناء مسيرتها التطورية قد أسهمت في إبجاد تخصصات مستحدثة حازت بتقدير علماء العالم أسهمت في إبجاد تخصصات مستحدثة حازت بتقدير علماء العالم ... إلا أن الواقع يثبت لنا ، ولغيرنا أن هناك إعتقاد بأن الفكر التقليدي مازال هو السائد !!... ومازال هذا الفكر هو الذي يملك سلطة القرار !!..

والمعتقد أن الإنسان المصري الذي نستهدف الكشف عن قدراته الكامنة عن طريق حسن التعليم والتدريب سوف يحتفظ بالأصيل من قيمه ويدعمه ، وسوف يتخلص بفضل جهود وإصرار أهل العلم المتقدم الذين يأخذون بقول الله سبحانه وتعالى " وقل رب زدني علما " وبفضل قول الرسول عليه الصلاة والسلام " من عمل بما علم أورثه الله علم ما لم يعلم " ... سوف يتخلص الإنسان المصري بإذن الله من سلبياته الطارئة ويستأصلها ، وسوف يضيف جديداً من الإتجاهات والعلاقات وأنماط السلوك التي تعتمد على القيم والأعراف الأصلية وتواكب روح العصر.

ولعل هذه العناصر السابق عرضها تعتبر من بين أهم مقدمات الجهود التي ينبغي أن تُبذل لإمكانية مسايرة عصر التكتلات الكبرى والتغيرات الكبرى التي تعيش فيه المنظمات على إختلاف أنواعها ونشاطها ، وسواء أكانت تنتمي إلى الحكومة أو قطاع الأعمال أو القطاع الخاص أو القطاع التعاوني أو القطاع الإستثماري أو النشاط الأهلى .. الكل عليه أن يُطبق معايير متغيرات العصر.

ولذلك نرجو أن نوجه النظر إلى يعض هذه المعايير التي تأخذ بها المنظمات في مجتمعنا الدولي المعاصر في ضوء البحوث والدراسات التي قام بها علماء السلوك التنظيمي ، الذين مازالوا يوالون إجراء البحوث من أجل إنسان أفضل ... ومجتمع أفضل ... ومنظمات أفضل ... ومجتمع أفضل ... من أجل حياة أفضل.

مفهوم تطوير المنظمات :

قد يكون من المفيد أن نعرض لتعريف بعض العلماء لتطوير المنظمات:

يُعرف العالمان بوراس وروبرتسون Porras and Robertson تطوير المنظمات ، بأنه مجموعة من النظريات والقيم والإستراتيجيات والأساليب القائمة على علم السلوك ، وتهدف إلى التغيير المخطط لوضع العمل التنظيمي ، بهدف مساعدة تحسين الفرد وتطوير الأداء التنظيمي من خلال تعيل سلوكيات أعضاء التنظيم في العمل (1).

كما يُعرفه Cummings and Worley (**) تطوير المنظمات عبارة عن تطبيق لمعرفة علوم السلوك في النظام ككل للعمل على التطوير المخطط، وتعزيز الإستراتيجيات والأساسيات والعمليات التنظيمية لتطوير فاعلية المنظمة.

** Cummings, T.G. and C.G. Worley, Organization Development and Change Minneapolis, West Publishing Company, 1993.

ويمكن الرجوع أيضنا إلى :

Porras and Robertson, Organizational Development: Theory, Practice, and research 1992.

Peter B. Vail, Seven Process Frontiers for Organization Development in The Emerging Practice of Organization Development: Copuplished by NTL Institute and University Assocites, 1989.

ويُعرَّف العالمان " وندل فرنش ، وسيسيل بل and Cecil Bell " تطوير المنظمات بأنه عبارة عن جهد طويل المدى يُدار ويُدعّم من قبل تدخلات الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة ، وعمليات حل المشلكل من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة ، مع التركيز بصفة خاصة على ثقافة فرق العمل ، وتشكيلات الفرق بالتعاون مع المكاتب الإستشارية المتخصصة ونظريات وتقتبات علوم المسلوك (") بما في ذلك البحث العلمي.

ونحن نميل إلى التعريف الأخير ، لأن هناك إجماع لدى علماء الإدارة على أهمية ثقافة المنظمة ، وإنها أساس السلوك في المنظمات ، وأشير إلى ما يقوله العالم " إدجار شاين Edgar Schein " بأن الثقافة هي : نمط للإفتراضات الأساسية ، وهذا النمط تم إختراعه وإكتشافه وتطويره عن طريق مجموعة محددة ، ومن خلال هذه المجموعة يتم تحديد كيفية التعلمل مع المشاكل المتطقة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي ، ويتم تعليم الأحضاء الجدد بها على أنها الأسلوب الصحيح للإدراك والتفكير والشعور حيال هذه المشاكل ("").

جهود التطوير :

ونرجو أن نوجه الانظار إلى أن التطوير لا يحدث فور اللحظة !!؟..

إن التطوير يأخذ وقته في إطار سلسلة من المراحل ، وفي إطار تجديد كل مرحلة من هذه المراحل ، وعلى سبيل المثال تبدأ عملية التطوير باستكشاف الوضع ثم البحث عن الجهة الإستشارية التي تكون لديها الخبرة للتعاون مع المنظمة لأداء المهمة ، فإذا حدث التوافق ، فحيننذ يتم التعاقد معها ، ثم نقوم الجهة الإستشارية التي تم التعاقد معها بإجراء البحوث الأولية اللازمة لعملية تشخيص المشكلة ، كمرحلة جمع البيانات وإجراء المقابلات والرجوع إلى الوثائق والمعلومات وأجراء التحليلات ، والإستفادة من التغذية العكسية ،

Organization Development, Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, by Wendell L. French and Cecil H. Bell, JR. (Prentice-Hall, Inc. 1996

^{**} Edgar H. Schein, "Organizational Culture", American Psychologist, 45 February 1990.

والتَعرُّفُ على وجهة نظر وتصور اصحاب الشأن ، بما في ذلك تصورهم للوضع فيما يتعلق بالمشاكل والفرص المتاحة ، مع إجراء التحريات اللازمة للبدائل المتاحة ، وإختيار خطط التنفيذ وتطويرها ، أخذاً في الإعتبار أن كل مرحلة تعبر أساسا للمرحلة التالية (*) .. مع العلم بأن الجهات الإستشارية المنوط بها المهمة لا تنفرد بذلك ، بل تتعامل مع أصحاب الشأن بشكل متوازن ، أي يتعاونون معا ، ويشركون المنظمة في التخطيط والتنفيذ.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى أنه فيما يتعلق بعملية التعاون المشترك بين مكاتب الخبرة وأصحاب المنظمة ، أنه يدخل في نطاق جهود أهل الخبرة مساعدة العميل لإحراك وفهم ما أسفرت عنه البحوث وبالتالي التصرف بناءاً على ما أسفرت عنه البحوث والجهود ، في إطار ظروف البيئة ، وذلك من منطق أن أهل الخبرة في هذه الحالة هم أكثر علما وأكثر دقة ، ومن هذه الحقيقة فإن أعضاء المكاتب الإستشارية ، عليهم أن يُبصروا أصحاب المناتب الإستشارية ، وأهمية يبصروا أصحاب الإستقادة ، وأهمية من الإستماع لبعض التدخلات عند إعداد برامج تطوير المنظمات ، حيث أن هذه البرامج مصممة لتحقيق أهداف محددة ، وبناءا على ذلك فإنه ينبغي الإستفادة من كل فرصة (***) متاحة لمعرفة الحقائق ، فالحقائق هي الأساس لوضع النظام ، وحل المشكلات ، وكيف تسير الأمور.

كما نرجو توجيه النظر إلى أن علماء السلوك التنظيمي يرون أن الإدارة التعاونية لمثقافة فريق العمل تتطلب فيما يتعلق ببرامج تطوير المنظمات الإهتمام بغرق العمل ، حيث أن كثيراً من عمل المنظمات يتم إنجازه بطريق مباشر أو غير مباشر من خلال فرق العمل وهذه الفرق لها

Burke, W.W. Organization Development: A Process of Learning and Changing (Reading, M.A: Addison-Wesley Publishing Company, 1994). See also:

Edgar H. Schein, The Clinical Perspective in Field Work (Newbury Park, CA: Sage Publishing Company, 1987.

Schein, E.H. Process Consultation Vol. 1 (Reading, MA: Addision-Wesley Publishing Company, 1988).

Jerry, I. Porras and Peler J. Robertson, Organizational Development Theory, Practice, and Research, Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Consulting Psychologists Press, 1992.

تأثيرها على الأقراد ، هذا بالإضافة إلى أن الهيكل التنظيمي يشمل العديد من المجموعات ، وتتكون كل مجموعة من عدد من الأشخاص مسئولين أمام رئيس واحد يرفعون إليه التقرير ، ويكون بين هؤلاء الأشخاص تفاعل مباشر ، كما يكون بينهم أيضاً درجة من الإعتماد المتبادل من أجل تنفيذ المهام التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ، أي أن الفرق التي تتكون من عدد صغير من الأشخاص والذين لديهم مهارات متممة لبعضها ، يكونون ملتزمين بهدف مشترك ، ولهم خصائص ترتبط بالمعارف ومشكلات التطبيق بدرجات أعلى من المجموعات المعتادة ، والجميع يعملون في منظمة واحدة ، وهذه المنظمة في إطار هيكلها التنظيمي تشتمل على أنظمة متداخلة من المجموعات ، وتحتوي هذه المجموعات على أفراد يتمتعون بالعضوية في مجموعتين ، حيث يكونون رؤساء في واحدة ، ومرؤوسين في بالخرى (*).

فعالية المجموعات والفرق:

أعطت البحوث والدراسات التي قام بها علماء السلوك التنظيمي أهمية "للمجموعات والفرق " ودورهما في تحقيق أهداف المنظمات في عصر المتغيرات ، وطالبوا بتهيئة ظروف العمل ، وموجهين النظر إلى أن الأفراد لا يؤدون عملهم كافراد ، ولكن كأعضاء في مجموعات أو فرق ، ولذلك يجب النظر في كل ما من شأته أن يؤديه كل فرد في نطاق مجموعته ، والتأكد من أن هذا الأداء يتم بشكل جيد ، ومن أجل هذا ينبغي الإهتمام بالأسلوب الذي من شأته تدعيم العلاقة بين أعضاء المجموعة في إطار قوة الفهم لدورهم فيما يتطق بتحقيق أهداف المنظمة عن قناعة ورضا ، ويحيث تتوحد رؤيتهم مع ("") رؤية المنظمة ، أي الشعور بمسئولية المالك صاحب تتوحد رؤيتهم مع ("")

نرجو التكرم بالرجوع إلى المرجعين الأتيين وهما لنفس الأسائذة :

Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith:
- "The Discipline of Teams". Harvard Business Review, 71 (March-April), 1993.

[&]quot;The Wisdom of Teams". Harvard Business School Press, 1993.

Rensis Likert and M. Scott Fisher, MBGO: Putting some Team Spirit into MBO' Personnel, 54 (January-February, 1977).

الشئ ، الأمر الذي يدفعهم إلى الإستجابة لجهود المنظمة ، والعمل على الإرتفاع بمهاراتهم وقدراتهم ، وتعبئة جهودهم نحو المشاركة بفاعلية لتحقيق مزيد من النمو للمنظمة ككل ، ويعتمدون على أنفسهم في عدم السماح بوجود تنظيمات غير رسمية تعرقل طريق النمو ، ويحرصون على أن لا يمنع ذلك من إتاحة التعبير لكل فرد في المجموعة عن آرائه وأفكاره وشعوره ، بمعنى أن يكون للمجموعة وعيها الذاتي بدورها في تحقيق النمو ، والبُعد عن أي نوع أو شكل من أشكال الخلاف ، وأن يتركز نقاشهم حول الأسلوب الأفضل لأداء العمل بما يحقق الأهداف ، ولعل هذا يدفعهم لأن تكون لديهم دلالل تنظيمية تنظم إجتماعاتهم ، وأساليب نقاشهم ، في إطار ديموقراطية الإجتماعات وأن الإختلاف في الرأى لا يفسد للود قضية ، بحيث تتخذ القرارات بالأغلبية ، وإن كان علماء السلوك التنظيمي يرون بأنه يحسن أن يكون بالإجماع ، حتى يتحقق الإنسجام وروح الفريق عند توزيع المهام بطريقة واضحة ومقبولة من جميع أعضاء (٥) المجموعة ، ولذلك يرى علماء السلوك التنظيمي أنه عندما تتحقي هذه الظروف يصبح من المحتمل أن تحقق المجموعات مهمتها بنجاح (**) ، ويسود بينهم روح الود وحُسن العلاقات ، خاصة وأن ذلك يُساعد على أن تكون لديهم وضوح الرؤية ، والثقة المتبادلة ، والرغبة في المشاركة في أي إجراء تقتضيه عمليات التحوُّل أو التغيير ، ويُحسنون الإستماع من بعضهم لبعض ، وفوق كل ذلك يرحبون بأن يتم من أن لآخر نوعاً من التقييم الذاتي لأدائهم ... إلخ .. إلى غير ذلك من العوامل التي تحقق الأداء فوق الممتاز وهذا التعبير من شأنه تمييز هذه الجماعة ذات الأداء فوق الممتاز عن الجماعة ذات الأداء الفعَّال.

ويُحدِّر علماء السلوك التنظيمي من حدوث بعض الأمور التي تؤدي إلى وجود توتر أو نزاع أو منافسة بين المجموعات ، وما يترتب على ذلك

Brendan Reddy, W. and Kaleel Jamison, "Team Building", (Alexandria, VA: NTL. Institute for Applied Behavioral Science: and San Diego: University Associates, 1988). See also:

Richard Beckhard and Wendy Pritchard, Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundomental Change in Organizations, (San Franci: Jossey-Bass Publishers, 1995).

^{&#}x27; يقول Peter F. Drucker عالم الإدارة الشهور ، وصاحب مدرسة الإدارة بالأهداف والتنتيج في بحثه Learning from Foreign Management والذي نشره في The Wall Street Journal في The Wall Street به يقدل من أشكال النهج الجماعي لمل ! يونيو ، ۱۹۸ أن مقهوم خلقات الجودة Circle discussions هو شكل من أشكال النهج الجماعي لمل المشاكل وتحديد الهدف مع التصمين المستمر والخفاظ على جودة الإنتاج.

من تقليل التفاعل والإتصال بينها ، وقد يترتب على ذلك أيضاً توقف التغنية العكسية وتبادل المعلومات !!.. بالإضافة إلى ما قد ينشأ من تبادل الإتهامات !! وظهور النزاعات !!.. وسوء السلوكيات !!.. وسوء الرؤية بين المجموعات !!.. وقد يترتب على ذلك أيضا تتخل بعض الأصحاب أو الأطراف لتقليل النزاعات ... وغير ذلك من التدخلات (أ) ... كل ذلك يوثر على جودة أداء وظائف المنظمة وعلى الرضا الإسائي ... بالإضافة إلى الوقت الصائع الذي تبذله الإدارة ومستشاروها من جهود من أجل العمل على تهدئة الوضع أثناء التدخل بين المجموعات ... والعمل على تحسين العلاقات ... وتقليل المشاكل والإحتكاكات.

وقد يؤدي ذلك - كما ذكرنا سابقاً - إلى تدخلات من جهات معنية أو ذات خبرة إصلاحية لدورها الرسمي أو الفني عندما تشتد المنازعات ... حيث أن مثل هذه المواقف قد تتعاظم حديثها وما قد يترتب على ذلك من مزيد من تأزيم الموقف والنفقات !!... خاصة إذا تعقدت الأمور وطالت الحسات !!...(**).

القبادات:

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضت أن هناك من يرى أن جهود تطوير المنظمات تتطلب من أجل تحقيق النجاح نوعا خاصا من القيادات ، وعلى سبيل المثال فإن " جون كوتر John Kotter" يقرئى بين القيادة والإدارة ، وهو يرى أن كليهما ضروريان ، حيث أن الإدارة تتضمن التنظيم والتوظيف ، والتخطيط والموازنة ، والرقابة وحل المشكلة ، بينما تتضمن القيادة تأسيس الإتجاه الذي ينبغي معه إعطاء رؤية تصورية واضحة

Carl Moore, Donald Mosley, and Michelle Slagle, "Partnering: Guidelines for Win-Win Project Management (Project Management Journal, March 1992).

ونود ايضا أن تشير إلى أن علم الإدارة " كريس أرجيرس Chris Argyris" له مرجع في نظرية. التنخل: Chris Argytis, Intervention Theory and Method: Addism-Wesley Publishing Company, 1970.

Blake, R.R.; H.A. Shepard, and J.S. Mooton, Managen "Intergroup Conflict in Industry", (Houston: Gulf, 1965).

Industry", (Houston: Gulf, 1965).

John P. Kotter, A Force for change: How Leadership Differs From Management (New York: Free Press, 1990).

للقوى العاملة للآمال المستقبلية لعملية تطوير المنظمة ، وما ينبغي أن تكون عليه ، والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذا الهدف ، والدور الذي ينبغي على القوى الوظيفية أن تؤديه سيرا في هذا الإتجاه ، وذلك لضمان تعاونهم ، وإستمرار التعامل مع إشباع إحتياجاتهم الإسانية.

ومما لاشك فيه أن التدريب لجميع المستويات الوظيفية في إطار الحقائق العلمية المرتبطة بموضوع التدريب ، يعتبر أمرا في غاية الأهمية لأعضاء المنظمة لتطوير قدراتهم للمهام الجديدة ، وحُسن الإستعداد لتحقيق أهداف التغيير ، وفرص المسار المهنى. (*).

ولعل الحديث عن تطوير المنظمات يقودنا إلى الإصطلاح السائد عن "إدارة التغيير " في إطار ما تواجهه المنظمات من متغيرات فرضتها ظروف العولمة وتطورها .. وقد أدى ذلك إلى ظهور أفراد من ذوي الجباه العالية القادين على إجراء البحوث والدراسات التحليلية متعاونين في ذلك مع المستويات المسئولة في المنظمات المتعرفيات المسئولة في المنظمات المتعرفيات اليعرف إلى النمو ومستهدفين من وراء جهودهم أن يتحقق التطوير الذي يأخذ طريقه إلى النمو من خلال القوى الوظيفية بالمنظمة وفقا لمبدأ الإعتماد على النفس ، أو ما يسميه البعض " التجديد الذاتي " ، حيث أن عملية التطوير أو التحديث عبارة عن عملية عملوالية من التشخيص والتثقيف ، وتحتاج إلى حُسن إعداد برامج لتطوير المنظمات عبارة عن عملية المنظمات ، وتمكينها من تحقيق الأهداف الجديدة ، ووضع الأساليب الملائمة التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف الجديدة ،

وأرجو دائماً أن أوجه النظر ، وأكرّر ، وأؤكد وأوافق على ما يقوله علماء السلوك التنظيمي الذين يعطون أهمية " الثقافة المنظمة " Organizational Culture " ، والتي تعنى القيم والإفتراضات والإعتقادات المشتركة والمتعارف عليها بين أعضاء المنظمة والتي تعدد

Wendell L. French, Human Resources Management, 3rd ed, (Boston: Houghton Mifflin, 1994).

Robert W. Goddard "Literal Moves Enhance Careers", Human Resource Magazine, 35 (December 1990).

مدى وعيهم وتفكيرهم وأدائهم ، وأنكر بأن هناك من يقرر أن ثقافة المنظمة (*) تُعتبر أساس تطوير المنظمات ، وذلك بالإضافة إلى العمليات التنظيمية والتي من بينها الإتصالات ، وحل المشكلات ، وإتخاذ القرارات ، وتخصيص الموارد ، وحل النزاعات ، وتحديد المكافآت ، وممارسات الموارد البشرية ، والإستراتيجيات الإدارية ، وكيفية ممارسة السلطة ، والتجديد الذاتي أو ما يُطلق عليه التعليم المستمر ... إلخ .. وذلك من منطق أن العلماء يرون أن المنظمات عبارة عن أنظمة إجتماعية مركبة تتفاعل مع البيئة ، وجهود تطوير المنظمات تستهدف في معظم الأحوال المنظمة ككل ، البيئة ، وجهود تطوير المنظمات تستهدف في معظم الأحوال المنظمة ككل ، من واقع أن تغيير (**) أي عنصر ، يؤدي حتما إلى تغيير العناصر الأخرى ، وهذاك إجماع من العلماء على أن كل متغير يحدث ، يقدح زناد الحاجة لصنع مستقبل جديد ، وهذا يتطلب الحاجة لتبني إستراتيجية جديدة يصوغها ذوي الجياه العالية من المؤهلين القادرين على إحداث التغيير.

ممارسة القوة والسلوك التنظيمي:

هناك إجماع بين علماء الإدارة بصغة عامة ، وعلماء السلوك التنظيمي بصفة خاصة ، على أنه عند القيام بجهود التحديث والتطوير بالنسبة المنظمات ، فإنه لا يمكن إغفال أهمية السياسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية من حيث إرتباطها الشديد بعمليات التطوير ، حيث لا يمكن احداث أي تغيير في المنظمات إلا بعد تمهيد الطريق بكافة وسائل التأثير في القوى العاملة وإقتاعهم بالقوائد التي تعود عليهم وعلى المنظمة ، وهذه القدرة التأثيرية في الآخرين هي التي يُطلق عليها علماء الإدارة " ممارسة القوة التنظر المثارة .. من يهمه مستقبل المنظمة ، من حيث المعتقدات والمشاعر والسلوكيات ، والأداء الأفضل الذي يعود بالخير على الأفراد وعلى المنظمة ، وسمتى البعض من العلماء هذا الأسلوب " براعة ممارسة وعلى المنظمة ، وسمتى البعض من العلماء هذا الأسلوب " براعة ممارسة السلطة على الأخر إلى أن أي

Siu, R.E.H. The Craft of Power (New York: John Wiley, 1979).

Warner, W. Burk, Organization Development: A Process of Learning and changing: Addison-Wesley Publishing Company, 1994.

Jay M. Shafritz and J. Steven Ott, Classics of Organization Theory (Chicago: The Dorsey Press, 1987).

تطوير المنظمات يعني إحداث التغيير ، وأي تغيير يحتاج إلى ممارسة القوة (ق). وقال البعض أن من أهم الإسهامات التي تتعلق بالتنظيم والإدارة ، هي الإسهامات التي أوردها " جيفري بيفر Jeffrey Pfeffer "فيما يتعلق باستخدام القوة في المنظمات (قق) ، وهناك العديد من الأفكار المتعددة التي تدور حول مفهوم الإرتباط بين " القوة في تطوير المنظمات (ققه) و " دور تطوير المنظمات في إطار ممارسة القوة ".

وهناك من علماء الإدارة من يتبه أذهان القراء بأن علماء الإدارة حينما يكتبون عن إصطلاح " القوة Power " فتهم لا يعنون بذلك مدلول لفظ القوة السائد في الإستعمال أي القدرة على إجبار الآخرين !!.. إن علماء السلوك التنظيمي يعنون القدرة التثثيرية في الشخص الآخر ، بحيث أن من لديه هذه الملكة ، وهو الشخص الذي وهبه الله قوة التأثير والإقناع ... هو الشخص الذي يملك منطق القدرة التأثيرية ... ومن هنا نقول أنه الشخص الذي يملك قوة التأثير على الشخص الآخر أن المقتمين بغير هذه القدرة التأثيرية يستجيب (****) ويقتنع وينضم إلى الآخرين المقتنعين بغير هذه القدرة التأثيرية من صاحب من وهبه الله هذه الملكة ، وهي العلم والخبرة والتجربة ، والإستفادة من كل ذلك للتأثير والإقناع.

ولعل عالم السلوك التنظيمي "مينتزبرج """" Mintzberg "قد عبر عن ذلك بأسلوب سهل ، حيث قال إن القوة هي القدرة التأثيرية على مخرجات التنظيم ، أي أن تكون لديك القدرة على أن تحصل من الآخرين الذين يعملون في نطاق إشرافك على الأداء المرغوب فيه.

وهناك من عَرَّف القوة على أنها ذات وجهين : " وجه إيجابي ، ووجه سلبي " ، ويرى من وجهة نظره أن الوجه الإيجابي للقوة هو : تمكين

Warner, W. Burke, Organization Develop: Principles and Practices (Boston: Little, Brown and Co. 1988.

Jeffrey Pffer: Power in Organizations (Marshfield, MA: Pitman 1981).

Chris Argyris, Strategy, Change, and Defensive Routines, (Boston: Pitman, 1985).

Dahl, R.A. "The Concept of Power", Behavioral Scienc, 1957.
 Henry Mintzberg, "Power in and Around Organization" (Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall, 1983).

الآخرين من تحقيق اهدافهم ... وفي نفس الوقت تمكين من يملك ويمارس القوة على تحقيق اهدافه أيضاً ... أما الوجه السلبي للقوة يتصف بالنزعة السلطوية غير الإجتماعية ، ... إنه يتصف بالسيطرة وإجبار وإذعان الآخرين ... ويستطرد قائلا إن لمفهوم القوة مضامين سلبية عند معظم الناس ، إلا أنه من الملاحظ أنه عند البعض فإتهم يؤمنون بمنطق القوة وأن إستخدامها يُمكن إنجاز كثير من الأشياء (*) في العالم !!..

غير أنه يمكننا أن نقول أن بدراسة الواقع العملي فإن كلا من النوعين يتم ممارستهما .. ويقرر علماء الإدارة أن القوة الجماعية هي الشكل الغالب في معظم الأحيان ، وأن استخدام القوة الجماعية ، تعني رضاء وتضامن الجميع من أجل تحقيق الهدف ، إنها " القوة الإجتماعية Social Power "، أن القوة هي قدرة ويقول " سالاسبيك وفيفر Palancik and Pfeffer ، أن القوة هي قدرة أولئك الذين يملكون وسائل التأثير التي تمكنهم من تحقيق ما يريدون (***. وعلى جميع الأحوال يرى البعض أن التعاون الفقال لتطوير المنظمات واستخدام القدرات التأثيرية ، يجعلان المنظمات اكثر إنسانية وأكثر فاعلية ، واستخدام العملية التعليمية وقدرتها على الإيضاح والإقصاح والإقصاح والإقتاع ، فإن هذا يُساعد على تتمية روح الفريق والعمل معا نحو تحقيق الهدف (***).

كليات الإدارة والتطوير :

يرى علماء السلوك التنظيمي أنه يمكن تطوير المنظمات بالأسلوب الذي يُمكّنها من أن تنهض بإمكانياتها ، بحيث تستطيع أن تساير عصر ثورة المعلومات والإتصالات ، وأن تكون قادرة على مواجهة التحديات التي تقابلها ، والمصاعب التي تواجهها ، وعلى وجه الخصوص المنظمات

David C. McClelland. "The Two Faces of Power" Journal of International Apfairs, 1970).

Gerald Salancik and Jeffrey Pfeffer, "Who Gets Power - and How they Hold on to it: A Strategic- Contingency Model of Power", Organizational Dynamics, 5-1977.

Larry, E. Greiner and Virginia E. Schein, Power and Organization

Development: Mobilizing Power to Implement Change (Reading, MA: AddisonWesley Publishing Company, 1988).

المناظرة والمنافسة الشديدة التي تعمل على كسب الأسواق عن طريق الإستر اتيجيات التنافسية التي تسود أسواق العالم.

ولمعل الجهود التي يبذلها علماء السلوك التنظيمي والتي القينا بعض الأضواء عليها في الفصول السابقة ، تُوضِّح إمكانية تحقيق ذلك في ضوء توافر إرادة التغيير ، والإستعانة بأهل الذكر من العلماء والمتخصصين ، وإتاحة فرص التعليم والتدريب والتعرف على أساليب حل المشكلات ، وأساليب الأداء في إطار مستحدثات ومبتكرات العصر ، أخذا في الإعتبار أن المشكلات التي توجهها المنظمات هي بالدرجة الأولى مشكلات إنسانية ، ومن هنا فإن الأمر يتطلب إجراء البحوث المتعرُّف على أفضل الأساليب التي يُمكن من خلالها زيادة فاعلية الأفراد ، والمجموعات والمنظمة ككل في إطار العلاقات الإجتماعية التي يظب عليها الطابع الإساتي ، حيث أن عملية التطوير تستهدف تحسين المنظمات ، وتنمية الأفراد ، مستخدمة في ذلك ما أوصت به بحوث علماء السلوك التنظيمي ، ومن بينهم كما أوضحنا علماء العلوم النفسية والإجتماعية ، والأنثروبولوجي ، في إطار نظريات علوم الإدارة سواء في ذلك المدارس التنظيمية أو الإدارية ، وصولا إلى تحقيق الإنسجام والتناغم بين الأفراد والمنظمة ، وبين المنظمة وظروف البيئة التي تحيط بها هذا مع اعطاء العناية اللازمة للاتجاهات والعمليات والاتماط السلوكية وتصميم الوظائف ، وهيكل المنظمة ، والتاكد من أن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية ، ويتوقف هذا على تصميم البرامج التدريبية والتعليمية مع الواقع العملي ، والإنتقال إلى مرحلة جديدة ، بحيث يؤدي التدريب إلى تقرير السلوك وفق المعارف الجديدة التي إكتسبوها بعد عودتهم إلى منظماتهم ، أي ينبغي التأكد من تماثل تجربة التعلم خارج الوظيفة مع التحرية العملية(*).

^{*} رجاء الرجوع إلى المرجعين الآتيين :

Fritz, J. Roethlisberger and W.J. Dickson, "Management and the Worker" (Cambridge, Mass: Harvard University, 1939).

Kenneth N. Wexley "Personnel Training" in Annual Review of Psychology (Washington, D.C. American Psychological Association.

وقد يكون من المناسب في هذا المقام أن أنكر بأن دوائر الأعمال تعتبر كليات إدارة الأعمال مصادر للمعلومات والأفكار الجديدة التي ترفع مستوى أداء مؤسساتهم ، غير أنه مع المتغيرات المتثالية إتتقدت جريدة Wall في Street Journal كليات إدارة الأعمال وقالت أن الأوان ليداوي الأطباء أنفسهم "... وقد أدى هذا الإنتقاد إلى أن يقول عميد أحد الكليات المرموقة ، أنفسهم "من الأعمال بجامعة بنسلفانيا ، إلى القول بأن كليته في حاجة إلى أكثر من التعيل والضبط ... وبدأت كبرى كليات إدارة الأعمال في تنفيذ برامج للتغيير في أوضاعها ، وإجتذبت كفاءات ممتازة لمقابلة إحتياجات برامج للتغيير في أوضاعها ، وإخذب على سبيل المثال بتطوير برامج تستخدم تقتية الحاسب الآلي ، وأخرى أدخلت في مناهجها إدارة نظم المعومات ، وتسويق الخدمات المالية وإدارة الموارد البشرية ... إلخ ... المعورات الجديدة (").

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضت ان هذا التطور الذي حدث في الجامعات ترتب عليه وجود مداخل عديدة لإحداث التطوير ، وأمكن لإدارة المنظمات أن تختار (**) الطريق الذي يحقق لها الأرباح مع الحفاظ على العوامل الإنسانية.

ويرى علماء السلوك التنظيمي أن هناك حاجة لنشر حالات دراسية (***) لجهود تطوير المنظمات ، بما في ذلك حالات النجاح والفشل ، واستخدام عمليات تطوير المنظمات جنبا إلى جنب مع إستراتيجيات التحسين الأخرى.

وأخيرا .. أرجو أن أوجه الأنظار إلى أن الشعوب نقابل من آن لآخر بعض التحديات .. ومصر كغيرها من شعوب العالم ، نقابل الأزمات بالإستفادة من بحوث السلوك التنظيمي في إدارة منظماتها بما يأتي :

James O'Toole, Do Good, Do Well: The Business Enterprise Awards, (California Management Review, 33, 1991).

Steve Swartz: "Business Schools Revise Programs to meet Firms Chang in Needs", Wall Street Journal, March, 28, 1985, P. 33.

Thomas G. Gummings and Christopher G. Worley "Organization Development and Change" 5th ed. (Minneapolis St. Paul: West Publishing Company, 1993).

التحديات ودور العلم:

عندما تشتد بالأمم الأزمات ، وحينما يتهددها (*) الخطر ، يبرز علماؤها بما لديهم من حكمة وبصيرة وينبهون الأذهان بأن الملجأ الأول الذي بدعون ويروجون اليه دائما هو إيمان الشعوب بالله وبأنفسهم ، وهذا يعني بالضرورة بعث القيم المستمدة من شريعة الله ... ، والإقبال على العلم ، ومن بين التعاليم الآلهية أمره سبحانه وتعالى أن نعتصم بحبل الله في إطار منهج الله الذي يدعو إلى العلم ... ومزيد من العلم ، ومسايرة تطور العلم على مدى تطور العصور ، وأن نتعاون جميعا بروح البر ، أي بروح التضحية ، وإنكار الذات ، وتغليب صالح الجماعة ووضع هذا الصالح فوق كل اعتبار ... وقد أدركت الشعوب التي وصلت إلى قمة التقدم هذه الحقيقة ، حيث كانت ثروات الشعوب تقاس في الماضي بقيمة الموارد الطبيعية التي تملكها ... وكانت كل دولة في تقييمها الشامل لنفسها تعد غنية لأن لديها موارد طبيعية ... الآن لم يعد هذا قائما .. أصبحت ثروة الأمم لا تقاس بحجم أو بقيمة ما تملكه الأمة من موارد طبيعية... إنما أصبحت تقاس بنوعية ما تملكه من موارد بشرية ، وهذا فرض على كل دولة أن تهتم بالدرجة الأولى بالتنمية البشرية اجتماعيا واقتصاديا وعلميا وعسكريا ورياضيا .. إلخ... وهذه التنمية بمفهومها الشامل أنعكس أثرها على النسيج الاجتماعي لكل دولة من الدول التي سلكت هذا السبيل ، وبالتالي برزت قوتها وأثرها على الصعيد الدولي ، ولنتذكر جميعاً قول الله سبحانه وتعالى في الآية رقم ٩ من سورة الزمر: " قل هل يستوى الذين يطمون والذين لا يعلمون إنما يتذكر أولو الألباب " صدق الله العظيم.

^{*} نرجو التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :

Baker, Michael J. (ed.) (1993) perspectives on Marketing Management, Vol. 3, Chichester: John Wiley & Sons.

Brady, J. and Davis, I. (1993) "Marketing's mid-life crisis", McKinsey Quarterly 2.

Freeling, A. (1994) "Marketing is in crisis – can market research help?", Journal of the Market Research Society 36.

التحديات ونسيج المجتمع:

ولعانا جميعا نؤمن بصدق هذه الحقيقة ، وهي أنه لا يمكن أن يستوى الذين لا يعلمون ، مع هؤلاء الذين يعلمون ... ولذلك يقول الله سبحانه وتعالى في عجز هذه الآية الكريمة ... " إنما يتذكر أولو الألباب " ... أي أولو العَقول ... وإلاَّ ما كانت دولة مثل اليابان أو كوريا تستطيع أن تكون على هذا القدر من النمو الإقتصادي والإجتماعي وأن تستخدمه على المجال الخارجي ··· ومن الدروس المستفادة أن أي دولة تستطيع أن تحسن التنمية البشرية بصفة عامة ، وحسن إعداد كوادر بشرية مؤهلة متعلمة مثقفة ، تكون مثل هذه الدولة قادرة ودائما على استعداد لتفهم روح عصرها وأن تعي ما هي التحديات التي تواجه بلادها وكيف تعزز قدرتها على مواجهة هذه التحديات فرديا وجماعيا ... ومن هذا المعنى ينبغى علينا الاهتمام بتنمية الموارد البشرية باعتبار أن هذا العنصر يمثل العنصر الأهم في تكوين الثروة المصرية ؛ حيث يمكن من خلال هذه الموارد تخريج القيادات في جميع التخصصات القادرة على مقابلة التحديات ؛ كما هو الحال بالنسبة للدول الأخرى ... فاليابان لا تملك موارد طبيعية تذكر ؛ بل تكاد لا تملك موارد طبيعية على الإطلاق ؛ ولكنها تملك موارد بشرية في غاية الثراء من عدة نواحى: من ناحية الاهتمام بالعلم ... من ناحية الانضباط ؛ فالشخصية اليابانية مثل باقى الشخصيات الأسبوية التي إهتمت بالتنمية البشرية ، ثم أسهمت هذه التنمية البشرية في تقدمها ونموها ، وأصبحت تتميز بالانضباط الشديد والقدرة على ضبط النفس واتباع أسلوب صارم في الحياة يقوم على الالتزام بأداء الواجب أى أن يؤدى كل فرد واجبه نحو مجتمعه وأسرته ودولته قبل أن يتطلع إلى المطالبة بحقوقه ... أي أن يكون الواجب فوق كل اعتبار ، وفائض ناتج العمل يتم توزيعه بالحق على قدر ما بذل من الجهود ، ويأخذ في إعتباره أثر ذلك في تحقيق عدالة الدولة في رعاية مواطنيها.

فالمطلوب إذا هو:

تشجيع وتنمية جيل جديد من الشباب القادر على التعامل مع متطلبات العمل ... ونحن عندما نتحدث عن نوعية الفرد وأن يهتم الفرد بواجبه نحو بلده ومجتمعه لا يعنى هذا أبدأ أن نغفل المشاكل التي تواجه الفرد ... فيجب أن نعى تماما حجم المشاكل والصعوبات التي تواجه الفرد حتى يكون قادراً

على العطاء ... لأنه بغير مواجهة هذه المشاكل لن يكون لديه رغبة في التفكير في المجتمع الذي يعيش فيه ،

وقد أصبح مجتمعنا الدولى المعاصر يعرف جيدا أنه لكي يكون المجتمع قويا يجب أن تكون الناحية الاجتماعية أو النسيج الاجتماعي قويا يتميز بالتماسك .. لأى قوة داخلية أو خارجية بالمساس بالنسيج الإجتماعي للمواطنين وهو ما نسميه بالوحدة الوطنية ... أى أن نكونَ جميعا صفًا واحداً ... باعتبار أن الوطن للجميع بصرف النظر عن الإنتماءات الدينية بصرف النظر عن الإنتماءات السياسية أو الحزبية ... لأن مصالح الوطن تعلو فوق كل شئ ... ولأن الأصل في عنصر الإنتماء الوطني هو عنصر المواطنة ... هذا هو الذي يشكل الانتماء للمواطنة ... فالمواطن .. أيا كانت ديانته وبصرف النظر عن رؤيته السياسية أو انتماءاته الحزبية وغيرها ... هو ممواطن له كافة الحقوق والواجبات والالتزامات التي يتساوى بها مع غيره من المواطنين ... فإذا تحقق ذلك فيمكن العمل معا من أجل تحقيق الأهداف الوطنية من اجتماعية واقتصادية وسياسية وعسكرية .. الخ ... وعلى سبيل المثال فإن القيادة السياسية في مصر تدعو إلى القيام بمشروعات عملقة ، وتدعو إلى تحديث مصر ، وتحديث البنيان التعليمي من القاعدة حتى قمة البناء ، وتدعو إلى اعتبار التصدير قضية قومية ، ويترتب على ذلك مثلاً فيما يتعلق بالتصدير : ... نشر الوعى التصديري عند المجتمع بأسره ، بالإضافة إلى أنه ينبني على المؤسسات المعنية بالتصدير أن تكون دائما في حالة تعبئة لتنشيط التصدير في شتى المجالات ، وزيادة تفاعل كل الجهات التي لها ارتباط بالتصدير بداية من موظف الجمارك ومرورا بجهات الأمن ، ووصولاً إلى موظف الميناء الذي يودع شحنات التصدير وهي في طريقها إلى الأسواق الخارجية.

التحديات وإصلاح المجتمع:

أن عملية الإصلاح في المجتمع هي عملية مستمرة ولا يمكن أن يقال أن حقبة معينة من الزمان تشكل كافة الإصلاح في مجال معين سواء كان هذا المجال اجتماعيا أو اقتصاديا أو سياسيا ، خاصة إذا كان إصلاحا ثقافيا ... وتكون الأهداف واضحة ، وتوضع الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ... فمثلا نريد من التعليم على كافة المستويات والمراحل أن يهتم

ببلورة وتكوين العقل المصري أكثر مما يهتم بحشد كم من المعلومات لأنه أيا كان الشخص ومهما كانت قدرته على استيعاب المعلومات قلا يمكن له أن يختزن في ذهنه إلا قدر يسير من المعلومات ، فمثلا في مجالات مثل مجالات العلوم الأدبية ، نجد إن المعلومات تتضاعف في خلال مدة أطول مما يحدث في مجالات العلوم الفيزيقية .. ويوضح المتخصصون من أهل الذكر الفرق بين العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الفيزيقية ، ذاكرين :

في العلوم الرياضية حجم المعلومات المتاحة في أي فرع من هذه الفروع أصبح الآن يتضاعف بمعدل ١٠٠ % خلال ثماني سنوات !!... أي أنه في ثمانية أعوام يتضاعف حجم المعلومات المتاحة في فروع علوم الفيزيقاء ..أما في مجالات العلوم الأخرى يستغرق هذا التضاعف فترة الطول .. إن العلماء المتخصصون يقولون : إذا قارنا هذا بين ما كان في العهد القريب لوجدنا أن هذا القدر من المعلومات كان يتضاعف كل أربعة قرون !!...

إذا أمامنا تحدى أننا سنواجه حجما كبيراً من المعلومات ولم تعد المسألة نقل المعلومات من أي شخص أو أي دولة أو أي مجتمع ، وإنما هي ستكون في كيفية (أو نوعية) هذه المعلومات ... ومدى اقتراب هذه المعلومات من التطبيق ، وصلاحية هذه المعلومات للتطبيق والتطوير والبحث والاختيار بالوسائل المختلفة (*) ...

من هذه الحقيقة التي يجمع عليها العلماء ، نستخلص أنه ينبغي على كل منا أي من المتعلمين الذين يسلكون سبيل البحث والإرشاد .. علينا أن نعرف ... كيف نفرق ونطور هذه المعلومات بحيث نكون قلارين على توظيفها وتخزينها ثم استرجاعها وتحليلها والاستفادة منها ، وإلا نكون كالحمار يحمل أسفارا ... وعلينا أن نتذكر قول الله سبحانه وتعالى في سورة الجمعة الآية رقم ٥ " مثل الذين حُملُو التوراة ثم لم يحملوها كمثل الحمار

[&]quot; رجاء التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :

Schmitt, Bernd and Alex Simonson, Marketing Aesthetics, The Free Press,
New York, 1997.

Browning, John and Spencer Reiss, "For the New Economy, the End of the Beginning", Wall Street Journal, 17 April 2000.

Drucker, Peter F., "Knowledge Work" Executive Excellence, April 2000.

يحمل أسفاراً "... ولعل هذه الآية الكريمة توجهنا إلى الإقبال على المعرفة وقهم هذه المعرفة ، خاصة وأننا نعيش عصر انفجار المعلومات ونتيجة لذلك تكون المعلومات كبيرة ونحن نريد من التعليم أن يزيد من قدراتنا على التعامل مع هذه المعلومات ... نحن الآن نشهد ما يطلق عليه " الثورة المعلوماتية " ... وهذه الثورة تتحقق في إطار وحدة النسيج الاجتماعي مع مراعاة العامل الإنسائي "... ومن هنا نأمل أن يتحقق تيسير إنساع المعرفة (**) في إطار وحدة النسيج الاجتماعي والنهوض به في إطار روح التعاون والعمل معا ... فإذا تحقق ذلك فنحن بإذن الله قادرون على مواجهة التحديات في ضوء الجهود التي تبذل في التوعية والتثليف والتطيم والتدريب وتخريج القيادات القادرة على تولي مسئوليات التطور العلمي والتكنولوجي المعاصر ، وفي إطار روح الانسجام الفكري الذي يتحلى به نسيج المجتمع بمختلف فناته وقطاعاته.

ولعلنا إستكمالا لجهود السلوك التنظيمي في مسايرة متغيرات العالم على صعيد المجتمع الدولي والإقليمي والمحلي ، وما يشمل هذه التكتلات من منظمات في جميع أنحاء العالم نوضع أننا قد نبهنا الأذهان ، وقدمنا المراجع التي تساير متغيرات العصر لكي يستقيد منها أولئك الذين يتطلعون إلى التغيير نحو الأفضل ... ومن هذه المراجع المرجع الآتي الذي يكمل موضوع السلوك التنظيمي على المستوى الدولي ، وهو بعنوان : تأثيرات البيئة المتعددة على المنظمات :

Klaus Schwab and Claude Smadja. "Globalization Needs a Human Face". International Herald Tribune, January 28, 1999.

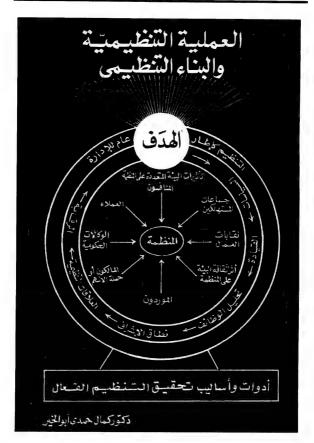
[&]quot; من بين الأساليب التي يلجأ إليها علماء التسويق في الولايات المتحدة الأمريكية ، أنهم يصدرون موسوعات يشترك في تحريرها أبرز علماء التسويق لترشد القراء والمهتمين بلبعاد المفاهم التسويقية والظروف المحيطة بها ، وتوضيح حسن المشاركة لتحقيق أهداف هذه العمليات والخير الذي يعود على المجتمع والوطن من حسن ادائها.

وللراغبين والمهتمين بمزيد من الإطلاع نرجو التكرم بالرجوع إلى : a of Marketing Edited by Michael J. Baber, 1999 Publishe

Encyclopedia of Marketing Edited by Michael J. Baber, 1999 Published by Tihomson Learning.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أنهم يجمعون على أن التطورات المذهلة في الطّرِم والتكولوجيا تؤكد على صدرورة نبذ الأساليب التقليمية في التقييم ، وعلى وجه المثّال فإنه في مجالات المحاسبة وغيرها من المقاييس المالية فإنه لا ينبغي تقييم أداء فريق المتعاونيين في العمل وفقًا للأساليب التقليدية ، وغيرا يلي النقط باللغة الإنجليزية :

Indeed, we feel that it may well be totally inappropriate to use generally used accounting and other financial measures to evaluate the performance of alliances.





.

الخلاصـــة

أصبحت التنمية البشرية في الآونة الأخيرة فكرة أوسع وأشمل في مدلولها من أي وقت مضى ، فهي تغطى جميع إختيارات الإنسان في كل المجتمعات في جميع مراحل التنمية في إطار ثقافة المجتمع وإعتبارات النظام العالمي، قد تُوسِنع حوار التنمية من مجرد مناقشة الوسيلة (نمو الناتج القومي الإجمالي) إلى مناقشة الهدف النهائي ، فالتنمية تهتم بالنمو الإجتماعي والإقتصادي بقدر ما تهتم بالتوزيع ، وتهتم بالإحتياجات الرئيسية بقدر ما تهتم بالشريحة الكاملة للتطلعات الإنسانية ، إنها تستمد الهامها من الأهداف البعيدة المدى لأي مجتمع ، وهي بذلك تهتم بالتنمية البشرية في كافة مجالات التخصصات التي يمكن من خلالها توفير القدرات البشرية المؤهلة لتحقيق هذه الأهداف في كافحة مجالات الحياة... أي تسعى إلى النهوض بالمواطنين إلى القدرة على التحدى لتحمل مسئوليات المستقبل وأن يبذل كل فرد من أفراد الشعب أقصى ما لديه من طاقة الفكر والعمل للمشاركة في حل مشاكل المجتمع ، ومن بينها مشكلات البيئة ، سواء في ذلك المشكلات البصرية ، والجمالية ، والسمعية ، والإنتاجية ، والتعليمية ، خاصة وأن البيئة هي الوعاء الطبيعي الذي تعمل فيه المنظمات ، والمنظمات عبارة عن نظم مفتوحة تستقبل الموارد التي تسهم في تشغيلها وتحقيق أهدافها من البيئة التي تعمل فيها ، ثم تقوم المنظمات بعملية التصنيع والخدمات التي تحتاجها البيئة ... أي أن المنظمة تعمل في إطار نظام أكبر ... هذا النظام الأكبر عبارة عن البيئة التي تعمل فيها بكافة أبعادها ، ومقوماتها ، ومما لاشك فيه أن النظم التي تتبعها الحكومات تدخل في نطاق النظام الأكبر الذي له تأثيره ودوره في بيئة عمل المنظمات.

وهناك إجماع من علماء التنمية على الأهمية القصوى لدور المعرفة في النعوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال المنظمات المتخصصة ... أخذاً في الإعتبار أن التنمية لا ثبنى من خلال لراكم رأس المال المادي والمهارة البشرية وحسب ، بل ثبنى على أساس من المعلومات ، والتعلم والتكلف ، وعلى أساس ذلك يتحسن الأقراد والمجموعات والمنظمات والشعوب ، ولا سبما تحسين حياة الشعوب الأقل فقرا ، وذلك إذا ما تمكنت حكومات هذه الشعوب من إيجاد الوسيلة التي يُمكن من خلالها فهم الكيفية التي يحصل بها الناس والمجتمعات على المعرفة ويستخدمونها ، وأن ثورة المعلومات تجعل من فهم المعرفة ودورها في التنمية أمراً أشد إلحاحاً في المرحلة الحالية التي نعيش فيها أكثر من أي وقت مضى ، خاصة وأن التكنولوجيا الجديدة في الاتصالات قلصَتَ من المسافات وتأكلت

بسببها التخوم والزمن ، ومن هنا إذا كان لأي شعب يريد أن يحقق أهدافه الاقتصادية والاجتماعية ، فعليه أن يفهم أن التعليم وأساليب التدريب المتطورة من بين أهم الأدوار التي تنهض بالانسان.

ويرى علماء الإدارة أن دفع النشاط لن يكون بالسهولة والبُسر الذي يتصوره البعض في بداية الأمر ، وذلك لأن اختلاف بيئات العمل في كثير من المواقع وعلى وجه الخصوص في الدول النامية حيث تنتشر أساليب العمل الحكومي الروتيني والبيروقراطي ، والتي تنتقل إلى مواقع العمل الأخرى ، أو الحكومي أوضح يتولى العمل وتصريف الأمور عقول تيبست وتجمّدت وتخسّبت عند مفاهيم بالية وتقادم عليها العهد ، ولا تساير تطورات العلم والتكنولوجيا ، بحيث تصبح مثل هذه الأساليب قيداً على تدفق العمل ، وعلى العمليات التنظيمية.

÷.

لذلك تحتاج المنظمات في مجتمعنا الدولى المعاصر على إختلاف أحجامها وأوجه نشاطها ، وأشكالها القاتونية إلى مسايرة المتغيرات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة إذا أرادت أن يكتب لها البقاء والاستمرار والتطور ، ومن هذه الحقيقة تحتاج إداراتها إلى بذل الجهود اللازمة لإجراء التَّحَولات المناسبة لتحقيق أهداقها ، ومن أجل ذلك إستحدث الفكر الإداري في العالم المتقدم إدارات للبحوث والتطوير ، وجماعات من ذوى الجباة العالية والنظرة الثاقبة لهم بصيرة ورؤية مستقبلية ، قال عنهم العلماء أن هذه القيادات ترى بعقولها مالا يستطيع أن يراه غيرهم بعيونهم ، وهؤلاء يرسمون الطريق الذي ينتقل تدريجياً بمواقع العمل التي ينتمون إليها في إطار واقع المنظمة وظروفها وإمكانياتها ، إلى السير بها نحو تحقيق التحولات المستهدفة ، وأطلقوا على الجهود والدراسات التي يبذلها الغريق الذي يُمثل القاطرة التي تقود التُحولُ " إدارة التغيير Managing Change " وتقوم هذه الإدارة بالجهود اللازمة التي تؤدي إلى إكتشاف المجالات التي تحتاج إلى تقوية وتصحيح أوضاعها في إطار تعميق مفهوم ثقافة المنظمة Corporate Culture وإجراء الخطوات الأساسية التي تساعد على إجراء التحولات وإحداث التغيير المستهدف ، أخذا في الإعتبار دائما الحرص على العوامل التي تضمن تأكيد الجودة Quality Assurance ، وإستمرار تقدم وإنتشار وإزدهار حسن سمعة المنظمة بما تتضمنه من الأبعاد اللازمة في عصر الاستراتيجيات التنافسية.

تنبيه

- احرص على تفهم واستيعاب المصطلحات باللغة الإنجليزية.
 - *) اعتمد على نفسك في مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الإنجليزية.
 - عكنك الإسهاب في مناقشة القضايا في حدود معلوماتك التي اكتسبتها أثناء دراستك ، وإطلاعاتك الحرة في المراجع والبحوث التنظيمية والإدارية.

قضايا للمناقشة

- عَرِّف مفهوم التنمية البشرية من وجهة نظر تقارير الأمم المتحدة ، ثم وضع رأيك الخاص في بعض الجوانب التي ترى أهمية التركيز عليها في مجتمعنا المصري . على أن توضع أسباب إختيارك لهذه الجوانب.
- نناول بالشرح والتعليق "مفهوم الإبداع التنظيمي والتطور "، على أن توضّح بعض العراقيل التي ترى من وجهة نظرك أنها تعوق عملية الإبداع التنظيمي والتطور.
- أكستب بحثاً توضّع فيه رأيك الخاص مُدَّعماً بالأسانيد العملية في : هل
 تسير تنمية الإنسان المصري في إطار الواقع ، والدراسات العلمية التي
 حسلت عليها .. هل تسير نحو مواكبة التطورات والدراسات العلمية
 التي حصلت عليها ؟...

- غاض مفهوم تطوير المنظمات من وجهة نظر بعض علماء الإدارة والسسلوك التنظيمي ، ثم أذكر أحد التعريفات لأحد هؤلاء العلماء ، مع توضيح الأسباب العلمية لتفضيك إختيار هذا التعريف.
- " يرى علماء السلوك التنظيمي أن التطوير لا يحدث فور اللحظة .. وأن التطويسر يحدث عبر سلسلة من المراحل ". ناقش هذا الرأي ، موضّحاً رأيك الخاص في تسلسل عملية التطوير.
- ٢) وضلّح .. لماذا أعطت البحوث والدراسات التي قام بها علماء السلوك للنظيمسي أهمسية "للمجمسوعات والفرق " ودورهما في تحقيق المنظمات ؟..
 - ٧) ما الذي نعنيه بالمصطلحات الآتية :
 - *) Organizational Culture.
 - *) Practicing Power.
 - *) Evergreen System Proces.
 - *) Carporate Culture.
 - أ مسا هسى السدروس المستفادة من علوم السلوك التنظيمي فيما يتعلق بالجهود التي تقوم بها مصر في عملية التحديث.

رقهم الايسداع